

مركز البحوث

المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية

المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام

تأليف

د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق



مركز البحوث

المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام

تأليف

د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٢هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية/ منصور بن عبدالعزيز المعشوق - الرياض، ١٤٣٢هـ

٤٢٠ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٨ - ١٩٧ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١- إدارة الأفراد.   أ- العنوان

ديوي ٦٥٨.٣   ١٤٣٢/٤٤٨١

رقم الإيداع: ١٤٣٢/٤٤٨١

ردمك: ٨ - ١٩٧ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٣
تمهيد (نظرة عامة في إدارة الموارد البشرية – التحديات والحلول)	٢١
القسم الأول: مفهوم ورسالة إدارة الموارد البشرية	٣١
الفصل الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية	٣٣
تعريف إدارة الموارد البشرية	٣٣
أهداف إدارة الموارد البشرية (الهدف العام، الأهداف الفرعية)	٤٥
العوامل ذات الأثر في إدارة الموارد البشرية	٤٩
إستراتيجية الموارد البشرية	٥٢
الفصل الثاني: وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية	٥٩
نشاطات إدارة الموارد البشرية	٥٩
البرامج الواجب تنفيذها	٦٧
إسهامات إدارة الموارد البشرية	٧٢
إدارة الموارد البشرية في نطاق إدارة التغيير	٧٣
تنظيم إدارة الموارد البشرية	٧٥
الفصل الثالث: مكونات علاقات الاستخدام	٨٣
مفهوم علاقات الاستخدام	٨٣
طبيعة علاقات الاستخدام	٨٩
علاقات الموظف	٩٤
ثقافة إدارة الموارد البشرية	١٠٤
العقد السيكولوجي	١١٦
محتوى النظام القانوني	١١٨

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع: استقطاب الموارد البشرية ودور المديرين التنفيذيين	١٢١
سوق العمل وتأهيل الموارد البشرية للمستقبل	١٢١
علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات التنفيذية	١٢٨
المديرون التنفيذيون وسياسة الموارد البشرية	١٣١
الاتصالات في سياسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة	١٣٦
تحفيز الموظفين والدوافع	١٤٥
الفصل الخامس: أخصائيو الموارد البشرية وأخلاقيات وإجراءات العمل	١٥٩
إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات العمل	١٥٩
كتيب الموظف (دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين)	١٨٦
صفات أخصائي الموارد البشرية	١٨٩
كلمة موجهة إلى مدير إدارة الموارد البشرية	١٩١
القسم الثاني: عمليات إدارة الموارد البشرية التنفيذية	١٩٩
الفصل السادس: التوظيف	٢٠١
تطور إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية	٢٠١
العوامل التي أدت إلى تطور إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص	٢٠٣
التخطيط للموارد البشرية	٢٠٤
تعريف التخطيط للموارد البشرية	٢٠٥
أهمية التخطيط للموارد البشرية	٢٠٦
فوائد التخطيط للموارد البشرية	٢٠٦
العوامل المؤثرة في خطة الموارد البشرية	٢٠٨
خطوات التخطيط للموارد البشرية	٢١٠
سياسة وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتخطيط للقوى العاملة	٢٢٠

الموضوع	الصفحة
الاختيار والتعيين	٢٢١
التوظيف - بداية علاقة الاستخدام	٢٢١
الهدف من التوظيف	٢٢٢
مراحل التوظيف	٢٢٢
كيف يتم الحصول على الشخص المناسب؟	٢٢٣
مصادر التوظيف	٢٢٣
شروط تصميم طلب التوظيف	٢٢٤
مقتطفات من نظام العمل السعودي	٢٢٦
العوامل التي تتحكم في الاختيار الفعال	٢٢٩
ما الصفات التي ينبغي النظر فيها في المتقدم للوظيفة؟	٢٣١
التخطيط للمقابلة	٢٣٣
الاختبارات	٢٣٥
الإعلان عن الوظيفة	٢٣٦
التعين على الوظيفة	٢٣٨
مرحلة برنامج تقديم الموظف المستجد للعمل	٢٤٠
مرحلة برنامج التدريب التوجيهي أو التكويني	٢٤٣
توقعات الموظف المستجد من المنظمة	٢٤٩
الفصل السابع: التدريب والتطوير	٢٥١
التدريب وتطوير مهارات الموظفين	٢٥١
تعريف التدريب	٢٥١
أهداف التدريب العامة	٢٥٢
الدور الإستراتيجي للتدريب	٢٥٦

الموضوع	الصفحة
سياسة التدريب	٢٦٤
الغرض من تحديد الاحتياجات التدريبية	٢٧١
طرق تحديد الحاجات التدريبية	٢٧٤
وضع سياسة التدريب	٢٧٦
من مجالات التدريب في عصر العولمة	٢٧٨
الفصل الثامن: تقويم الأداء والترقيات	٢٨١
تعريف تقويم الأداء	٢٨٢
لماذا الاهتمام بتقويم الأداء؟	٢٨٦
فوائد تقويم الأداء	٢٩٠
المبادئ الأخلاقية في إدارة الأداء	٢٩٢
مقابلة مراجعة تقويم الأداء	٢٩٣
طرق تقويم الأداء	٢٩٦
شروط نظام تقويم الأداء	٣٠٣
أساليب النصح والمشورة	٣٠٥
مسئولية إدارة الموارد البشرية في تقويم الأداء	٣١٥
الترقيات	٣١٩
تعريف الترقية	٣١٩
عناصر الترقية	٣٢٠
العوامل التي تتحكم في فرص الترقية بالشركة	٣٢٢
تعريف المسار الوظيفي	٣٢٧
تعريف التخطيط للتعاقب الوظيفي	٣٢٧

الموضوع	الصفحة

الفصل التاسع: تقييم الوظائف والمزايا	٣٢٩
تقييم الوظائف	٣٢٩
تعريف تقييم الوظائف	٣٢٩
الغرض من تقييم الوظائف	٣٢٩
طرق تقييم الوظائف	٣٣٢
قيمة الوظائف في سوق العمل	٣٤٠
ماذا تفعل الخدمة المدنية بالمملكة؟	٣٤٤
عوامل التصنيف	٣٤٧
مصطلحات وظيفية في تقييم الوظائف	٣٤٩
الرواتب	٣٥٢
الهدف من الرواتب	٣٥٢
العوامل التي تتحكم في الرواتب	٣٥٣
أخطاء يجب تجنبها في الرواتب	٣٥٤
العلاوات والبدلات	٣٥٥
الراتب القائم على عمق المعرفة والمهارة	٣٥٨
الإجازات	٣٥٩
التعريف	٣٥٩
الهدف من الإجازة العادية	٣٦٠
العوامل التي تتحكم في مدة الإجازة العادية السنوية	٣٦٠
الفصل العاشر: انتهاء الخدمة	٣٦٣
إنهاء الخدمة	٣٦٣
التعريف	٣٦٣

الموضوع	الصفحة
الوقاية من الإصابات والمحافظة على السلامة وصحة البيئة	٣٦٨
من أبجديات المعرفة في إدارة الموارد البشرية	٣٧١
الخاتمة	٣٧٩
الملاحق	٣٨١
المراجع	٤١٤

الجداول والأشكال

الموضوع	الصفحة
شكل (١) نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية	٣٦
جدول (١) المقارنة بين إدارة شئون الموظفين وإدارة الموارد البشرية	٣٨
شكل (٢) دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة	٤٥
شكل (٣) أثر إستراتيجية الشركة في ثقافة الموارد البشرية	٥٦
شكل (٤) إدارة شئون الموظفين التقليدية	٥٧
شكل (٥) نموذج فومبرن، تيشي وديفانا	٦٦
شكل (٦) هيكل تنظيمي مقترح لإدارة الموارد البشرية	٨٠
شكل (٧) وظائف إدارة الموارد البشرية	٨١
شكل (٨) أبعاد علاقة الاستخدام	٨٣
شكل (٩) ثقافة البيئة	١٠٩
جدول (٢) توزيع المشتركين في نظام التأمينات الاجتماعية في القطاعين العام والخاص	١٢٤
جدول (٣) توزيع المشتركين حسب الجنسية	١٢٥
جدول (٤) تطور عدد المشتركين على رأس العمل	١٢٥
جدول (٥) تطور عدد المنشآت في القطاعين الحكومي والخاص	١٢٦
جدول (٦) توقعات تطور سوق العمل في المملكة حتى عام ١٤٥٠هـ	١٢٧
جدول (٧) التركيبة الهيكلية وتطورها	١٢٨
شكل (١٠) عملية التحفيز	١٤٦
شكل (١١) مقارنة لنظريات الدوافع	١٤٨
شكل (١٢) التزام الموظف بالدوام	١٥٤
شكل (١٣) العناصر التي يتكون منها الرضا وعدم الرضا الوظيفي	١٥٦
شكل (١٤) رسالة ورؤية وقيم وميثاق إدارة ميامي	١٧٢

الموضوع	الصفحة
شكل (١٥) القواعد الذهبية في أخلاقيات العمل	١٧٩
شكل (١٦) مثال لدراسة مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات	٢١٤
شكل (١٧) المدخل العقلاني للتخطيط للقوى العاملة	٢١٦
شكل (١٨) التخطيط المثالي للموارد البشرية	٢١٧
شكل (١٩) الاتجاهات في تقويم الأداء الوظيفي	٢١٨
شكل (٢٠) تحليل ترك الخدمة حسب الإدارات والجنس وطبيعة الأسباب	٢١٩
شكل (٢١) تنفيذ إستراتيجية إعادة تصميم الوظيفة	٢٢١
شكل (٢٢) عملية الاستقطاب والاختيار	٢٢٥
شكل (٢٣) المدخل للاختيار والتعيين	٢٣٠
شكل (٢٤) تحليل احتياجات التطوير والتدريب للمديرين	٢٦٥
شكل (٢٥) مراحل العملية التدريبية	٢٦٩
شكل (٢٦) لماذا ينبغي أن يكون للشركة نظامٌ لتقييم الأداء؟	٢٨٤
شكل (٢٧) أطراف تقييم الأداء	٢٨٥
شكل (٢٨) توزيع نسب الأداء حسب منحنى التوزيع الإجباري	٢٩٨
شكل (٢٩) أساليب النصح والمشورة للموظف	٣٠٦
شكل (٣٠) طرق تدريب المديرين	٣١٨
شكل (٣١) هيكل رواتب الدرجات	٣٤٢
شكل (٣٢) جوانب تصميم الوظيفة	٣٤٩
شكل (٣٣) إعادة تصميم الوظيفة	٣٧٦
شكل (٣٤) الهيكل العام لتقرير البحث	٣٩٧

الغرض من الكتاب المهني هو:

- شرح وتحديد الهدف من إدارة الموارد البشرية بمفهومها المهني المعاصر، في ظل الظروف الراهنة بالمملكة العربية السعودية، واعتبار الإنسان العامل أعلى استثمار بالمنظمة وبه يتحقق النماء والتقدم.
- إيجاد جيل من الأخصائيين مشرب وذي قناعة فكرية بمفاهيم ورسالة وقيم إدارة وتنمية الموارد البشرية ذات الالتزام والمهارة والحماسة بما يوكل إليها من مهام، وفي الترويج لأخلاقيات إدارة الأعمال النابعة من العقيدة الدينية والإرث الإداري بالمملكة.
- التعرف على العوامل ذات الأثر في إدارة وتنمية الموارد البشرية بالقطاع الخاص، وكيفية التعامل معها وصولاً إلى الأفراد ذوي الكفاءة والولاء لخدمة المنظمة واعتبارهم الشركاء في النجاح الاقتصادي والمالي والاجتماعي والتقني بالمملكة.
- تحديد دور إدارة الموارد البشرية والعاملين بالمنظمة في تحقيق إستراتيجية الشركة في:

١- الربحية في البيئة التنافسية (Competitive Environment)، تلك الربحية التي تؤدي إلى انتشار الشركة ورضا العاملين بها.

٢- الخدمة المتميزة للعملاء.

٣- دعم القدرات التنافسية للشركة من خلال كفاءة وتحفيز وإنتاجية الموارد البشرية. وتحسين الممارسات الإدارية عموماً على المستوى العام بالشركة.

٤- الترويج للعمل بروح الفريق والتنمية الذاتية ومصداقية التعامل مع المجتمع.

- تحديد دور المدربين التنفيذيين في تطبيق وتطوير علاقات استخدام جيدة ومحفزة، تؤدي إلى تطوير العاملين ذوي المواهب والاستفادة منهم في مواقع العمل المناسبة، وفي ظل مناخ صحي يشجع على الابتكار والاستقرار الوظيفي.
- التعريف بالبرامج التي يمكن أن تقوم بتنفيذها إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها وجود علاقات استخدام إيجابية بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة الحقيقية في نماء الشركة.

والله الموفق.

المقدمة:

سنتعرض في هذا الكتاب عددًا من الموضوعات التي توضح:

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية المعاصرة، كيف ظهر هذا المصطلح؟

ثانياً: رسالة إدارة الموارد البشرية في ظل المعطيات الحالية وأبرزها:

١- إدارة التغيير والعولمة والتسارع التقني وفي إدارة نظم المعلومات والاتصالات ومنظمات المعرفة وذات المرونة وفي التحجيم وإعادة الهندرة.

٢- تحقيق الميزة التنافسية من خلال المشاركة في وضع إستراتيجية الشركة الشاملة (CORPORATE STRATEGY). وتوفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذها.

٣- طموحات القوى العاملة الصاعدة وأهمية العناية بالمواهب البشرية لمواجهة تحديات اليوم والمستقبل المنظور.

٤- عالمية تركيبة القوى العاملة وتنوع منشآت القطاع الخاص من حيث الجنسية والنشاط وأساليب الإدارة.

ثالثاً: علاقات الاستخدام ؛ وهي الجانب الذي يولد كثيرًا من الحساسيات بين الإدارة والعاملين والتي تتطلب متابعة حكيمة من إدارة الموارد البشرية لما يحدث في سوق العمل المحلي والإقليمي، وما يصدر من قوانين حكومية، وما تعكسه طموحات أجيال العاملين، ومتطلبات الوظائف، والتي بدورها سوف تخضع لكثير من التغيير بسبب:

١- التوسع في استخدام التقنية.

٢- التطوير والتحسين المستمر في إجراءات العمل، والتنظيم الإداري، والمنافسة بين الشركات والقطاع العام، في استقطاب الكفاءات، وبين الشركات وبعضها، غير متجاهلين المنافسة الإقليمية والدولية(١).

٣- ارتفاع مستويات التعليم لدى الإدارة والقوى العاملة، مع زيادة أعداد ذوي الياقة البيضاء (White Collars) والعنصر النسائي.

٤- التغيير في أذواق واحتياجات جمهور المستهلكين والموردين وأصحاب رأس المال (STAKEHOLDERS).

---

(١) لقد بدأت الإدارة الوسطى التقليدية في التحول إلى إدارة الأخصائيين في ظل المنظمة ذات التوجه إلى المعرفة - انظر الملحق حيث يتحدث دركر Drucker عن هذا التحول في هيكلة المنظمات.
PETER F. DRUCKER, (1974), MANAGEMENT-TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES, HEINMANN, LONDON, (P. 450).

كل ذلك ونحوه يفرض مسئوليات والتزامات جديدة على الشركات، وبالتالي على الوظائف التي تتكون منها التنظيمات الإدارية لهذه الشركات. ولا يغيب هنا عن البال عبء المنافسة، وخدمة العميل، ومطالب الجودة، على الوظائف من القاعدة إلى القمة، فالجميع في خدمة العميل، والجميع مطالب أن يكون الموظف الشامل، والشركات مطالبة بتأهيل موظفيها لعمل اليوم والغد المنظور مع حسن الاختيار والتعيين وتحديد موقع العمل المناسب للموظف المناسب.

ويأتي القسم الأول في خمسة فصول، كل فصل منه يعالج جانباً من جوانب الموضوع. ففي الفصل الأول نستعرض تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها والعوامل ذات الأثر في هذا المجال الإداري، وإستراتيجية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فإنه يستعرض نشاط إدارة الموارد البشرية وطبيعة تلك النشاطات والغاية منها مع إشارة خاصة للبرامج التي من الضروري على إدارة الموارد البشرية القيام بتنفيذها. ثم ينتهي الفصل بإدارة الموارد البشرية في نطاق إدارة التغيير وما هو الهيكل التنظيمي المناسب.

ويستعرض الكتاب في الفصل الثالث علاقات الاستخدام: ما هي؟ وما أهميتها؟ ومحتوى النظام القانوني، وكذلك يستعرض علاقات الاستخدام وعلاقات الموظف وثقافة الموارد البشرية والعقد السيكلوجي، ويتناول هذا الفصل بعض النصوص القانونية التي تغطي جوانب من هذه العلاقة كما هو وارد في نظام العمل السعودي مثل عقد العمل، واجبات أصحاب العمل والعامل، ساعات العمل والإجازات، إنهاء الخدمة والمنازعات والجزاءات - ويمكن للقارئ أن يطلع على النظام حيث يضم نصوصًا حول تشغيل الأحداث والنساء والأجهزة المعنية بالمنازعات العمالية ... إلخ.

وفي الفصل الرابع تم التركيز على عدد من الموضوعات منها:

سوق العمل وتأهيل القوى العاملة للمستقبل، علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات التنفيذية، ودور المديرين التنفيذيين في وضع وتطوير سياسة الموارد البشرية، وكيف تنجح هذه السياسات، وخاصة في جانب تحفيز الموظفين، وكسب ولائهم، ودفعهم للتنمية الذاتية.

أما الفصل الخامس والأخير من هذا القسم فيتناول المواضيع التالية:

- إدارة الموارد البشرية.
- أخلاقيات العمل.

- كتيب الموظف.
- دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين.
- صفات أخصائي الموارد البشرية.
- من يقوم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
- كلمة موجهة إلى مدير إدارة الموارد البشرية.

أما القسم الثاني من الكتاب فقد جاء بعنوان «العمليات التنفيذية لإدارة الموارد البشرية» وقد هدف إلى بيان الحقائق التالية:

إن تزويد الأفراد الذين يرغبون في التخصص المهني والتأهيل الوظيفي في نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية يكون عن طريق تزويدهم بالمفاهيم والأساليب التطبيقية التي تتمشى مع التحول الكبير من إدارة شئون الموظفين إلى أدارة الموارد البشرية التي تعتبر الإنسان العامل أغلى مورد بالمنظمة، وعلى قدر كفاءة هذا الإنسان وحماسته والعناية به بالتوازي مع الوظيفة يكون السبق في تحقيق الميزة التنافسية وتأكيد الريادة في إدارة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

يجب نشر الوعي بأهمية تطوير الممارسات الإدارية لنشاطات وعمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وأن يتم ذلك التطوير من خلال التحسينات التي تدخلها كل منظمة في عمليات الأفراد والممارسات الإدارية بدءًا من التخطيط للموارد البشرية وحسن استخدامها وفعالية استقطابها وحتى ما بعد نهاية الخدمة، لأن بعض الشركات الكبرى تقدم تسهيلات اجتماعية وإنسانية لمن تركوا خدمتها بسبب التقاعد اعترافًا من هذه المنظمات بالجهود التي بذلها هؤلاء في استمرارها ونمائها في السوق السعودية.

إيجاد جيل جديد من الأخصائيين الذين بإمكانهم ومن خلال عمق معرفتهم المهنية أن يقدموا للإدارة العليا الأفكار والمشروعات التي من شأنها:

أولاً : استقطاب المؤهلين من ذوي الصلاحية للعمل بالمنظمة بتطبيق أساليب جاذبة للكفاءات.

ثانياً: تحفيز هؤلاء الشباب لتقديم أقصى ما في طاقاتهم لخدمة المنظمة التي يعملون بها وتطوير ذواتهم.

ثالثاً: المشاركة في وضع السياسات والإستراتيجيات التي تؤدي إلى توسيع وانتشار خدمات ومنتجات المنظمة بما يعظم الربحية ويؤدي إلى استقرار في

صفوف العمالة الوطنية. لقد مضى الوقت الذي يقبع فيه أخصائي شئون الموظفين في مكتبه بعيدًا عن الإسهام في نشاطات المنظمة الاقتصادية والمالية والاجتماعية. كما تم توضيح ذلك في القسم الأول من هذا الكتاب. وإن هذا الإسهام يتم من المنظور الكلي لإدارة الموارد البشرية.

رابعـــاً: إكساب الأخصائي المهارة والمعرفة في تطبيق واختيار مختلف الأساليب في التعامل مع نشاطات و عمليات إدارة الموارد البشرية، مثلاً: ما أفضل الوسائل في استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين الذي لديهم إمكانات التطوير؟ ما أفضل وسائل تقويم أداء الموظفين ورفع كفاءتهم؟ وما أكثر الوسائل تحفيزًا للعاملين الذين من ثقافات وجنسيات وأعراق متباينة؟ كيف يمكن تجميعهم في ثقافة ذات قيم وأخلاقيات عمل موحدة تدفع الجميع لخدمة أغراض الشركة وعملائها والمجتمع العريض؟

خامســاً: البحث في جوانب علاقات الاستخدام التي من شأنها دعم الجهود في اجتذاب الكفاءات الوطنية للعمل بمؤسسات القطاع الخاص وبخاصة في شغل الوظائف الإستراتيجية ذات الأثر على اقتصاديات البلاد مثل: التجارة الخارجية، وأسواق المال، والمصارف، والتأمين التعاوني ... إلخ.

سادســاً: الانتقال بأعمال الموارد البشرية من العمل الكتابي إلى العمل الخلاّق من خلال تحسين ممارسات الإدارة العمومية في صنع القرار، والاتصال والتحسين المتواصل للإجراءات وضبط الوقت وتصميم الوظائف والتوجيه الوظيفي (MENTORING)، والمسار الوظيفي ... إلخ.

هذا ما يهدف إليه القسم الثاني، ونرى أنه قد جاء الوقت للتطبيق مع التشخيص والنقد الباني في ممارسة جميع نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية بما يحقق المقولة إن الإنسان العامل هو أغلى رأسمال بالمنظمة، وعلى قدر كفاءته وحماسته وقيم العمل الأخلاقية التي يؤمن بها يكون نماء واستمرار المنظمة حائزاً على ثقة المجتمع، ويمارس نشاطاته في إطار قانوني مراعيًا أيضًا في ذلك الأعراف والقيم ومسئولياته تجاه المجتمع الذي من أجل تقدمه ورفاهيته يعمل القطاع الخاص.

إن تفعيل أساليب الإدارة بغرض حسن استغلال طاقات الموارد البشرية من أعظم المسئوليات ذات التحدي لشركات اليوم. فالشركات تتساوى في كثير من مواردها ومظاهرها إلا أنها تتفاوت فيما بينها وبشكل واضح في مجال القوى العاملة أو

كما قيل في أحد المطبوعات[٢]. (People Make The Difference) إنها جميعًا تخضع لنظام واحد، هو نظام العمل والتأمينات الاجتماعية، لكنها تختلف بوضوح في ممارساتها في تطبيق الأنظمة الحكومية ولوائحها الداخلية، وفي تجاوب القوى العاملة مع هذه الممارسات، ومدى كفاءة الوحدة الإدارية في إدارة علاقات الاستخدام (Employment Relationship) داخل الشركة، وتطويعها لمتطلبات الإستراتيجية التجارية التي تنتهجها الشركة.

ولا شك أن إدارة الموارد البشرية، يمكن أن تتم بفعالية فقط حين يقوم مديرو الإدارات، سويًا مع مدير إدارة الموارد البشرية، بتفهم نظام العمل ونظام التأمينات ومتابعة التعليمات الحكومية أو الغرف التجارية ذات العلاقة. كما ينبغي عليهم تطوير مهاراتهم في تطبيق سياسات وإجراءات شئون الموظفين التي يمكن في مجموعها أن تؤدي إلى حسن اختيار واستخدام وتطوير واستثمار المواهب البشرية (Human Talents) التي تتكون منها الشركة، وخاصة المديرين التنفيذيين الذين هم ذوو صلة يومية بالموظفين، والمطالبون بصقل مواهبهم وسلوكياتهم في التعامل مع هؤلاء الموظفين.

وهنا تجدر الإشارة إلى حقيقة أن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو مساعدة ودعم ممارسات المديرين التنفيذيين بما يحقق حسن استغلال قدرات القوى العاملة، دون سلب لسلطات هؤلاء المديرين التي يمارسونها على موظفيهم.

وكما يقال، فإنه باستطاعة الشركة حيازة وتقليد جميع عناصر المنافسة المتمثلة في التكلفة والتمويل، والتقنية، والتوزيع، والتصنيع وخصائص المنتج - جميعها يمكن تقليدها أو حيازتها لكن العنصر الوحيد الذي يؤكد فعالية الشركة في تحقيقها للميزة التنافسية هو الموظفون - هم الضمان الوحيد للتفوق، لذلك واجب على كل شركة العناية بالقدرات والمواهب البشرية التي تخدمها وهذا هو ما يؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية.

وهكذا فإن نجاح الشركة يعتمد على قدرات ومواهب وإسهامات الموظفين. وإن دور إدارة الموارد البشرية هو إقناع الموظفين للإسهام عن رضا وقناعة والتزام في تحقيق غايات الشركة في الربحية، وخدمة المجتمع وما توفره من خدمات ومنتجات ذات جودة من شأنها تلبية احتياجات المستهلك.

---

(٢) المصدر:
ARMSTRONG M. AND LONG. P. (1994), THE REALITY OF STRATEGIC HRM, IPD, LONDON P. 190.

ونود في هذه المقدمة، تأكيد أهمية تطوير مفاهيمنا وممارساتنا في إدارة الموارد البشرية، إذ إنها بحاجة إلى مزيد من الجهد والدراسة في مراكز البحث، والجامعات، والجمعيات المهنية بالمملكة، ولاسيما أننا سوف نواجه قريبًا - بل قد تمت مواجهتنا فعلاً - بالشركات متعددة الجنسيات، وبالتحالفات والاندماجات والاستثمارات الأجنبية، التي تتمتع بإمكانات وخبرات ومهارات عالمية، تدعم قدراتها التنافسية، لكسب شريحة مميزة من السوق المستهدفة. لذلك واجب على الشركات بناء قوى عاملة ذات ولاء وكفاءة وتحفيز، وتعمل تحت شروط ومناخ يشجعان على الإنتاج والإبداع وخدمة العملاء وإلى تبني رؤية الشركة والتمسك بثقافاتها وأخلاقياتها وقيمها في إدارة الأعمال حسب الأعراف والقيم بالمجتمع السعودي.

إن الانتقال بإدارة الموارد البشرية إلى مفهومها المعاصر، سوف يمكن إدارة الشركات من تجاوز عقبات المنافسة التي تأخذ شكل: المنافسة في التكلفة، وفي كفاءة الموظفين في إدخال التكنولوجيا، في التوزيع، وفي خصائص المنتج أو الخدمة - جميع هذه المظاهر يمكن أن تبدع الشركات في تقليدها وفي نقلها، ومع ذلك فإن كل هذه المظاهر لن تؤكد نجاح الشركة ومقدرتها في تحقيق الميزة التنافسية. إن النجاح وتحقيق الميزة التنافسية مصدرهما إمكانات وقدرات الشركة في السرعة في تقديم الخدمة والإنجاز بدون أخطاء، وفي التجاوب، وفي الحركية وفي المقدرة على التعلم واستيعاب الدروس، وفوق كل ذلك كفاءة وطاقات وحماسة الموظفين وأنهم - أي الموظفين - هم المحرك الفعلي نحو النجاح، وهم الذين يجعلون إستراتيجية الشركة حقيقة تقنع أصحاب رأس المال بزيادة الاستثمار، وتقنع العملاء بتوسيع حجم التعامل، وكذا بقية من لهم مصلحة حقيقية بالشركة أنهم يؤدون مهامهم بذكاء وبحنكة وبسرعة تذهل العميل.

هؤلاء الموظفون هم استثمار الشركة الحقيقي، الذين إذا اقتنعوا بأساليب الإدارة وغايات الشركة وسياساتها، سوف يقدمون إسهامات تفوق التصور العادي. وسوف يلتزمون بإستراتيجية الشركة التي وفرت لهم الظروف والبيئة المحفزة لمواجهة تحديات المنافسة، والتغيير.

إن الموارد البشرية ليست كبقية الموارد الأخرى، وإن إدارة الموارد البشرية تختص بالإنسان، والإنسان يؤثر على الأداء بقدراته الخلاقة ومواهبه. كما أنه يخضع في نفس الوقت لتأثيرات كثيرة لها نتائجها في أدائه سلبًا وإيجابًا[٣]. ومن هنا كان

(3) JOHN BRATTON AND JEFFREY GOLD, (1999), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE, MACMILLAN BUSINESS, LONDON, (P.12).

الاهتمام بالأفراد .. والأفراد يختلفون عن الموارد الأخرى؛ إذ إن لديهم المقدرة على تقييم ومساءلة أعمال وقرارات الإدارة والتزامهم وتعاونهم الذي ينبغي استقطابه دائمًا. كما أن لها مواد لهم حماية قانونية بجهات يمكن أن يلجأ إليها في حالة عدم الالتزام بحقوقهم.

كما أن إدارة الموارد البشرية، مطالبة أن تكون شريكًا للمديرين التنفيذيين في بلوغ الشركة أهدافها، وتنفيذ إستراتيجيتها عبر سياسات وإجراءات متطورة، وإيجاد الحلول لمشكلات الشركة التجارية في مجال القوى العاملة، وتوزيع المهام حسب الوظائف والاختصاصات، وكيف أن سياساتها - أي الشركة - وإستراتيجيتها في أعمالها التجارية تؤثر على الموارد البشرية في تحديد مهاراتها المطلوبة، ودرجة انتمائها، وما يمكن أن تقدمه الشركة لنماء قدرات القوى العاملة، تحسبًا للمنافسة، والتوسع، ومتطلبات الإستراتجية، وحفز الموظفين بما يلبي هذه المتطلبات. **وهنا ينبغي أن يتذكر أخصائيو الموارد البشرية أنهم هم «حماة النظام والقيم الأخلاقية والمدافعون عن حقوق الموظفين تمامًا مثل حرصهم على حقوق المساهمين. وتنفيذ تعليمات الإدارة العليا. وهم المسئولون عن تطوير علاقات العمل بمختلف طبائعها بين الإدارة والموظفين، هم وسطاء التوفيق بين مصالح الأطراف الذين تربطهم علاقات العمل للشركة.** ولعل من أبجديات المعرفة المتخصصة لأخصائيي الموارد البشرية هي معرفتهم المهنية للأنظمة والتعليمات الخاصة بالمنازعات العمالية ولجان التحكيم وما ينص عليه نظام العمل من حقوق لأطراف العلاقة، أي إدارة الشركة والعاملين.

وفقنا الله لما فيه تطوير مفاهيم وتطبيقات إدارة الموارد البشرية النموذجية في المملكة العربية السعودية.

تمهيد (نظرة عامة في إدارة الموارد البشرية - التحديات والحلول):

دفعني إلى إعداد هذا الكتاب الدور الكبير والإستراتيجي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في ظروف إدارة التغيير ومنظمات الاتجاه نحو المعرفة والمرونة بالقطاع الخاص بسبب مسئوليتها المباشرة في:

١- استقطاب الكفاءات الوطنية وتطويرها من أجل تحمل مسئوليات اليوم والغد المنظور، واعتبارها استثماراً حقيقياً في النماء والربحية والاستمرارية.

٢- تطبيق سياسة الدولة في تسريع السعودة وبخاصة الوظائف الإستراتيجية.

٣- تطوير ممارسات وسياسات شئون الموظفين لتطابق متطلبات القوى العاملة الوطنية وتساعدها في تأكيد ذاتها وبقائها منتجة بخدمتها.

٤- التعرف على أنظمة الموظفين بالدول التي لديها عمالة كبيرة وافدة في المملكة وتعريف المديرين بالوسائل التي تساعدهم على تحفيز العمالة غير السعودية على الأداء والإنتاج. إن التنوع في العمالة من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة؛ ذلك أن لكل جنسية ثقافة تريد مستقبلاً يلبي طموحاتها ويرسخ في مفاهيمها وثقافتها أنها عمالة عالمية الجذور.

٥- تعزيز المفهوم أن العامل أو الموظف السعودي شريك أساسي في تفعيل القطاع الخاص ودعم الاقتصاد القومي وليس فقط صاحب رأس المال وحده، بل إن العامل أو الموظف السعودي شريك أصيل عملياً وأخلاقياً ولا بد لإدارة الموارد البشرية من العناية بمواهبه ومستقبله ليكون إسهامه متميزاً وملموساً، ومع ذلك فإن كثيراً من شركات القطاع الخاص لا تزال تعتبر أعمال إدارة الموارد البشرية / أو إدارة شئون الموظفين ما هي إلا امتداد للعمل الكتابي البحت الذي يمكن أن يقوم به أي شخص مهما كان مستوى تدريبه أو خبراته المهنية.

هذا المفهوم الذي يسيطر على إدارات الشركات جعل إدارة الموارد البشرية عديمة الجدوى، ويستثنى من ذلك الشركات المساهمة الكبرى وخاصة تلك التي تسهم فيها الدولة مثل شركة سابك والاتصالات السعودية ... إلخ. وتؤكد المظاهر الآتية سيطرة هذا المفهوم:

- أولاً: لا يوجد كادر أخصائيين أو مهنيين في شئون الموظفين في كثير من الشركات، وإذا استثنينا أيضاً بعض الشركات التي تمكنت من تعيين بعض الأفراد من ذوي التأهيل المهني العالي؛ وجدنا أن تعيين هؤلاء اقتصر في معظم الأحوال على وظائف

مديري الموارد البشرية والتدريب. وليس هنالك عدد كافٍ من الباحثين المؤهلين في الموارد البشرية الذين بإمكانهم أن يحللوا ويشخصوا مشكلات القوى العاملة بما يحقق الاستقرار والإنتاج والولاء الوظيفي.

- ثانياً: تبعاً لما تقدم، فإن بقية العاملين في إدارة الموارد البشرية هم إما كتبة أو أنهم يقومون بأعمال الكتبة بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية، وقد أدى ذلك إلى قوقعة إدارة الموارد البشرية وتخلفها رسالةً وهدفاً وسياسة عن الإدارات التنفيذية في الوقت الذي هي فيه شريك لهذه الإدارات في تصميم وتنفيذ إستراتيجيات الشركة وتحقيق النماء لها والربحية.
- ثالثاً: لا تزال الفجوة كبيرة بين إدارة الموارد البشرية وبين القوى العاملة أفراداً أو جماعات سواء في المفاهيم والقيم، والثقافة المشتركة أو في الثقة المتبادلة، خصوصاً أن بعض إدارات القوى العاملة التقليدية لا تزال تبدأ إجاباتها بكلمة (لا) أو ممنوع حسب النظام وهكذا.
- رابعاً: بالرغم من التطورات المتلاحقة في الخدمة المدنية وانتقال العديد من مسئوليها لشركات القطاع الخاص، إلا أن الكثير من الشركات لا تزال بعيدة عن تطبيقات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية العصرية.

وقد أدت هذه المظاهر إلى إحجام من جانب الكفاءات الوطنية ذات الطموح والمواهب الواعدة من الالتحاق بالقطاع الخاص. وأول المعوقات هي عدم وضوح سياسات ومبادئ التعيين والتوظيف، وضعف المستقبل الوظيفي، وانعدام الوصف الوظيفي المتطور والشح الواضح في تمويل برامج التدريب والتطوير المتميزة وعدم التوازن بين التوجه نحو العمل أو الوظيفة والتوجه الإنساني، وإعادة تصميم وتقويم الوظائف والحوافز ... إلخ (Job Oriented «vs» Employee Oriented).

ماذا تعني إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف التي يمر بها القطاع الخاص في اجتذاب الكفاءات الوطنية لتكون الجسر القوي نحو الميزة التنافسية؟

فإذا كانت المنظمة تعرَف بأنها مجموعة من الأفراد يعملون على تحقيق هدف حدده المستثمرون وحاجة المجتمع، وإذا كانت الإدارة باعتبارها عملية يمارسها المديرون لتحقيق تلك الأهداف عن طريق الأداء فإنه حينئذ يكون ذلك موضوع هذا الكتاب، حيث يسهم في تطوير سياسات الاستخدام الفعال للموارد البشرية بالمنظمة.

وبمعنى آخر فإن جميع القرارات ذات الأثر في العلاقة بين الفرد والمنظمة كما يؤكد بيرمان (Berman)[٤] وآخرون يمكن النظر إليها كأبعاد في إدارة الموارد البشرية. إن الأهداف الخاصة بالإنتاجية تعتبر أمراً محورياً بالنسبة لهذه العلاقة - أي أن العمل الذي يتم إنجازه يجب أن يكون أيضاً ذا معنى من منظور العاملين، وكذلك بالنسبة للمنظمة وليس بالمستغرب أن هذين الهدفين الاثنين يتفاعلان ويتبادلان وأحياناً يتناقضان.

واستطراداً لما تقدم وفي ظل هذه الاعتبارات وغيرها كما سوف يتبين في هذا التنوير، رأيت أنه من المفيد مهنياً إعداد إصدار نموذجي تستدل به إدارة الشركة - أي شركة - في إعادة هيكلة ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والانتقال بها تنظيماً ومفهوماً، ورسالة إلى عصر العولمة، وانفجار المعرفة والمنظمة المرنة (The Flexible Organization)، لتكون رافداً قوياً يسهم في نجاح الشركة وتمكينها من الاعتماد على القوى العاملة المدربة وذات الالتزام الأخلاقي لمهامها في ظل مناخ عمل صحي يدفع للإنجاز والإبداع والانتماء وتحقيق الشركة للمكاسب التي تتضمنها إستراتيجيتها.

إن تزايد أعداد الموظفين السعوديين بالقطاع الخاص[٥]، لابد وأن يدفع الشركات إلى إخضاع تنظيم وممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى العرف الاجتماعي السعودي. لقد انتهت مرحلة العمالة الأجنبية، التي كانت هي العامل المؤثر في شئون الموظفين، خصوصاً وأنها كانت عمالة مؤقتة. وإنما اليوم، فإن على الشركات أن تبحث عن المفاهيم المحلية، والعرف الاجتماعي، الذي يجعل من الموارد البشرية الوطنية قوة منتجة ومحفزة، وذات ثقة بقدراتها وبدورها في إحداث التغيير الاقتصادي والحضاري تدعمها في ذلك الأنظمة واللوائح الحكومية التي تدفع بالقطاع الخاص إلى آفاق أكثر حرية وانطلاقاً نحو النماء من خلال تعظيم الربحية وتحفيز العاملين وبناء علاقات العمل المتطورة. ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في اختيار الأفراد والجماعات الذين بمقدورهم إحداث هذا التحول الاجتماعي بالمجتمع دون إرباك أو معوقات.

---

(4) Evan M. Berman, (et-al) (2006), (2nd.Edn) Human Resource Management In The Public Service, Paradoxes, Process And Problems, Sage Pub, Thousand Oaks, California (PP 12-13).

(٥) انظر الملاحق عن تطور عدد المشتركين في التأمينات الاجتماعية خلال السنوات العشر الأخيرة، وكذا تطور المنشآت وتطور العمالة السعودية وغير السعودية خلال الفترة نفسها (ص ١٢٦-١٢٨) من هذا الكتاب.

وإدارة الموارد البشرية التي نخصها بهذا التنوير ليست تنظيماً جامداً، بل هي كائن حي بالمختصين فيه الذين ينبغي:

- أولاً: التدقيق في اختيارهم والاستفادة من إمكاناتهم المهنية.
- ثانياً: تحديد الغاية من توظيف الأفراد، إذ إن هذه الغاية أو الهدف هو الذي يبلور علاقة الاستخدام أو العمل بين الإدارة والموارد البشرية وينبغي أن تكون هذه الغاية من الوضوح والدقة بالنسبة للمديرين وبالنسبة للعاملين بحيث تصبح هي الرابط القوي بين الطرفين.
- ثالثاً: العمل على تنمية قدرات العاملين المهنية والسلوكية في جميع مجالات العمل وشئون الموظفين والإدارة عموماً، وفي نشاطات الشركة خاصة وفي التعامل البناء مع أصحاب المصلحة الحقيقيين (STAKEHOLDERS).
- رابعاً: إعادة بناء العلاقة بينهم والإدارات الأخرى والعاملين على حد سواء وهم الذين يطلق عليهم (العميل الداخلي).
- خامساً: دعم وجود علاقات عمل ذات منافع متبادلة بين الإدارة والعاملين تنص عليها لوائح متطورة مع استخدام فعال للتقنية في بناء قاعدة بيانات وسجلات ذات نفع للإدارة والعاملين ومديري الإدارات كل بحسب احتياجه.
- سادساً: إن أخصائي الموارد البشرية، مهندس علاقات الاستخدام التي تقر بقيمة الفرد ومقدراته في العطاء وليس قيمة الوظيفة وحدها دون النظر إلى مدى كفاءة مخرجاتها من قبل الفرد (Person Related pay «vs» Job related pay) مع إمكانية تغيير نظم الرواتب تبعاً لأحوال السوق والراتب للفرد وهو مطلب أساسي في إدارة الموارد البشرية.

وهكذا يمكن أن نرى إدارة فاعلة في إدارة الموارد البشرية تعمل متحررة من قيود وسلطات وحدة شئون الموظفين المركزية، سواء على مستوى الشركة أو الجهاز الحكومي وبذلك تعود الصلاحيات إلى مديري الإدارات التنفيذية ليمارسوا صلاحياتهم في العملية الإدارية "Posdcorb" (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، الإبلاغ والميزانية) التي تعطي نشاط الموظفين أيضاً (Staffing). هذا النشاط الذي يختص بإدارة الأفراد في موقع العمل، فهم العنصر الحيوي والمحوري كما يقول براتون وجولد (Bratton And Gold)[٦] لتحقيق واستمرار الميزة التنافسية خصوصاً أن نشاطات

(6) John Bratton And Jeffrey Gold, (1999), (2nd. edn.) Human Resource Management-Theory And Practice, Mcmillan Business, London (p. 11).

وسياسات إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون جزءاً من إستراتيجية الشركة الشاملة (وأن الأخصائيين في الموارد البشرية يسهمون في الرقابة على المنظمة لتمكينها من تحقيق أهداف الفعالية والكفاءة والعدالة).

وكلمة ذات أهمية نوجهها إلى القارئ الكريم، وهي أن **القسم الثاني من هذا الكتاب يتعرض بالسرد والتعليق لنشاطات وعمليات شئون الموظفين التنفيذية**، التي تبدأ بالتخطيط للموارد البشرية الذي يعكس الاحتياج من المهارات، مروراً بالاختيار والتعيين والترقيات وتقييم الأداء والرواتب والإجازات وعلاقات الاستخدام وحتى إنهاء الخدمة. ولقد تضمن القسم الثاني إشارة مقتضبة لتطور شئون الموظفين عموماً حين كان يقوم بأعمالها بالمملكة المتحدة ضباط الخدمة الاجتماعية Social Work Or Welfare Officers وكانوا في معظم الحالات من السيدات. أما اليوم وبحسب مفهوم إدارة الموارد البشرية فإن الإنسان العامل استثمار ذو قيمة كبيرة، ينبغي العناية به بوصفه إنساناً وعنصر استثمار. وعلى كل، فإن عمليات شئون الموظفين - بحاجة إلى معرفة مهنية وأكاديمية للإدارة والتنظيم والسلوك الإنساني أو ما يعادلها ولا يكفي أن يكون الممارس مدعوماً فقط بالجوانب الإنسانية الاجتماعية، بل إن هذه الجوانب في واقع الأمر تجعل أخصائي الموارد البشرية متمكناً من الناحية المهنية في معالجة قضايا الإنسان العامل وبخاصة في جانب علاقات الموظف وفترة التجربة والتأقلم (الاندماج الاجتماعي) (Socialization) في بيئة العمل والوظيفة والانتقال من الجو المدرسي إلى العمل الوظيفي بكل مقوماته وتحدياته.

ولذا نلفت نظر القارئ إلى ما ينبغي أن تكون عليه نشاطات وعمليات شئون الموظفين من منظور إدارة الموارد البشرية المعاصرة وصولاً إلى تحقيق أهداف ورسالة الموارد البشرية في بيئة يتعاظم فيها دور الموظف ذي المعرفة، وظاهرة التزايد الكبير مع التنوع المهني في إعداد العاملين ذوي الياقات البيضاء (White Collar) - أي الموظفين - مع ارتفاع مستوى المعرفة والمهارة الفنية لأصحاب الياقات الزرقاء (Blue Collar) - أي العمال - الذين سوف تختفي الكثير من وظائفهم بسبب التقنية وارتفاع مستويات تعليمهم وانتقالهم لوظائف أخرى وكذا بسبب ومقتضيات العمل في منظمات المستقبل، كل ذلك في ظل إدارة التغيير المتسارع.

ومع زوال العديد من الوظائف، فإنه بالمقابل سوف تظهر وظائف كثيرة ومتنوعة مثل وظائف الفضائيات والاكتشافات العلمية في الأجرام السماوية وفي قاع البحار والمحيطات وغيرها كالبترول واليورانيوم وما يمكن اكتشافه من مواد جديدة في

الأجرام السماوية كالقمر والمريخ. هذا بجانب الوظائف التي تقتضيها ظروف التقدم والتنوع الحضاري في منظمات المجتمع المدني. وسوف تواجه المنظمات تحدياً كبيراً من قبل الأجيال المتباينة من العاملين وذوي الثقافات المختلفة الذين يتطلعون إلى مستقبل وظيفي أكثر استقراراً وملاءمة لاحتياجاتهم ومطالب عصرهم.

ولا شك أن ذلك سوف يلازمه تتابع في الأنظمة الحكومية التي تغطي مختلف علاقات الاستخدام أو علاقات العمل بجانب تلك الأنظمة التي تعالج مختلف قضايا المجتمع خاصة الجانب الاقتصادي والمالي والتجارة الخارجية والداخلية. وهنا ينبغي ألا ننسى ما يصدر من توجيهات من منظمة العمل العربية ومنظمة العمل الدولية والمنظمات ذات العلاقة والتساؤل المطروح الآن هو: **هل مؤسسات القطاع الخاص على إدراك واستعداد وظيفي لبيئة عمل المستقبل المنظور؟، وعلى المدى المتوسط؟، فضلاً عن المستقبل على المدى البعيد؟**، سواء ما تعكسه خطة القوى العاملة أو خطة العمل التجاري (Business Plan) في ضوء إستراتيجية المستقبل وما يحمله من مؤسسات الاستثمار الأجنبي التي لديها رصيدٌ ثريٌّ ذو تجارب متنوعة وذو قدرات وإمكانات تجعله في مركز قوي عن منافسة المستثمر المحلي.

كما أن المستقبل سوف يشهد تزايداً غير مسبوق في تشغيل المرأة في كثير من المجالات التي كان بعضها وقفاً على الذكور لقصور في تعليم المرأة. كما سوف تزداد الضغوط الاجتماعية لتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة والتوسع في إمكانات تطوير قدراتهم وتأهيلهم وظيفياً للاندماج كقوة منتجة في المجتمع المدني، خصوصاً مع التقدم التقني والتوسع في تعليم وتدريب هذه الفئة من المواطنين.

فهل أعدت مؤسسات القطاع الخاص خطة لتوفير الكوادر البشرية التي يتطلبها المستقبل؟ أم أنها سوف تستمر في الاعتماد على الكفاءات الجاهزة في سوق العمل المحلي والخارجي الذي بدوره سوف يخضع لتحولات كبيرة في تركيبته والتي لابد أن يكون القطاع الخاص على إدراك بها. وإن مجلس الغرف التجارية والصناعية مع جهات الاختصاص الرسمية والأهلية من مصادر القوى العاملة سوف يساعد في توفير فرص العمل للشباب - ذكوراً وإناثاً - ويدعو بمختلف الوسائل لتطوير شروط الخدمة بحيث تحصل الشركات على احتياجاتها من الموارد البشرية ذات التأهيل والالتزام والاستمرارية، وهنا يكون دور إدارة الموارد البشرية هو مسح السوق وتحديد هذه الاحتياجات في خطة مرنة وأكثر واقعية وتوفير الظروف التي يلتحق بها المواطن للعمل عن رغبة مع تأهيل كافٍ يتوافر فيه المستقبل الوظيفي الواضح ومحسوب الخطوات.

إن الفرق كبير بين قطاع الخدمة المدنية والقطاع الخاص والذي ينبغي أن تكون له مساهمات حقيقية في ترسيخ وتطوير إدارة الأعمال تنظيماً، وإدارة، وفي مجال الموارد البشرية. **وإن رجال الأعمال والمستثمرين مطالبون بدعم مراكز البحوث الميدانية والدراسات المقارنة التي تعالج قضايا الشركات وقضايا الاستثمار، بما يجعل هذه الشركات والاستثمارات تنتقل إلى عصر العولمة وما تجيء به من مفاهيم وممارسات وتنظيمات وأساليب في إدارة الأعمال تكون نابعة من البيئة المحلية مع جرعات كافية من بيئة إدارة الأعمال في المجتمعات الاقتصادية المتقدمة. ولا شك أن المستقبل سوف يشهد تطوراً في إدارة الأعمال وفي إدارة وتنمية الموارد البشرية بالذات؛ ذلك أنها - أي الموارد البشرية - هي التي سوف تتحمل العبء بالانتقال إلى أوضاع إدارية واقتصادية أكثر رحابة وملاءمة لظروف التغيير ومطالب العولمة ومظاهرها الاقتصادية والاجتماعية.**

إدارة الموارد البشرية - التحديات والحلول:

تمر المملكة اليوم بزخم شديد في مجال الموارد البشرية، ويتمثل ذلك في التالي:

أولاً : الحكومة تريد توطين الوظائف، وتدفع عائدات ضخمة لتحقيق ذلك بما في ذلك التوسع والتنوع في التعليم الأكاديمي والمهني لسد احتياجات سوق العمل المتنامية.

ثانياً: والقطاع الخاص، يريد قوى عاملة جاهزة للإنتاج ورفع معدلات الأرباح وذات قدرة على اختراق السوق العالمية والإقليمية.

ثالثاً: والاستثمار الأجنبي يريد قوى عاملة محلية، ومن الخارج لتنفيذ مشروعاته وتقديم خدمات بمستوى تنافسي والإجراءات تجعل من مهمة الحصول على الموارد البشرية عقبة يجب تذليلها للإسراع بالتنفيذ والانتشار في السوق.

رابعاً: والموارد البشرية الوطنية تريد الوظيفة التي:

أ - تحقق الدخل المناسب والمستوى المعيشي المأمول فيه.

ب - الاستقرار الوظيفي مع الحماية ضد الإدارة غير الملتزمة بالأنظمة والقيم الإنسانية في حماية العامل.

ج - المستقبل الوظيفي عن طريق الترقية التي تحقق المركز الرسمي والاجتماعي والعائد المادي.

د - توفر لها فرص التطور والتقدم في المعرفة والمهارة ليس فقط في وظائفها القائمة بل أيضًا لوظائف قد تبرز في المستقبل سواء في جهة عملها الحالية أو في جهات غيرها.

إن بعضًا من هذه التحديات تخص الدولة والبعض يخص القطاع الخاص والآخر يخص الفرد.

كيف يمكن حل المشكلة؟

إن من أبرز التحديات:

- التغيير في سوق العمل بسبب عوامل كثيرة، منها:

التفاوت البين في قيمة الوظائف من مؤسسة لأخرى، والتوسع في استخدام التقنية وظهور تقنيات جديدة تتطلب التأهيل السريع للاستفادة من التقنية، والقوانين الجديدة لتغطية الخدمات والنشاطات الجديدة التي تقدمها الدولة أو القطاع الخاص أو المنظمات الإقليمية والدولية.

- ظهور فئات جديدة من الموظفين بطموحات ومؤهلات جديدة ومرغوب فيها عالميًا وإقليميًا - ماذا فعل السوق المحلي لمنع هجرة العقول؟
- شكل وهيكلية المنظمات يتغير تمشيًا مع التغيير في الأهداف والنشاطات وأساليب الإدارة المتقدمة.
- التغيير في التعامل مع المجتمع وكيفية إعداد وتأهيل الموظفين لجعل العلاقة مع قطاعات المجتمع أكثر حميمية وإيجابًا.
- العلاقات الدولية والإقليمية تتغير وتفرض على مجتمع الإدارة العامة وإدارة الأعمال التوافق مع طبيعة هذه العلاقات لما فيه مصلحة البلاد اقتصاديًا واجتماعيًا.
- التحالفات والحيازات والاندماجات الدولية والإقليمية تتغير وتتطلب نوعًا جديداً من العاملين ومؤسسات لتأهيلهم للوظائف المستجدة - أين نحن الآن من ذلك؟

١- مؤسسات التعليم ها هي تتغير.

٢- طرق وأساليب الإدارة الداخلية بالمنظمات تتغير - المطالبة بالجودة الكلية وتفويض الصلاحيات والتمكين بقواعد جديدة، وسائل الاتصال تتغير والموظفون يجب أن يكون دورهم أكثر بروزاً في سياسات المنظمة وإستراتيجياتها.

وإن من أكبر التحديات أمام القطاع الخاص والخدمة المدنية على حد سواء كيفية منافسة المنظمات الدولية والإقليمية التي توفر شروط خدمة أكثر إغراءً واجتذاباً للمؤهلين والمهنيين، خاصة أن هذه المنظمات تعتبر من القوى الجاذبة التي تتسبب في هجرة العقول ونضوب سوق العمل المحلية من الكفاءات التي قامت برعايتها مؤسسات التعليم بالمملكة. ومن الجانب الآخر للمملكة حصة من وظائف المؤسسة الدولية، كيف

نستفيد من هذه الحصة في توسيع خبرات الكفاءات الوطنية، وماذا أعددنا لذلك؛ وكيف نستطيع حل هذه المعادلة؟

إن القطاع الخاص والقوى العاملة الوطنية بحاجة إلى:

١- إدارة موارد بشرية ذات كفاءة مهنية ومهارات سلوكية عالية واختراق علمي مهني مؤثر (PROFESSIONALISM) وذات مقدرة على بناء نظام متكامل للمعلومات والبيانات عن سوق العمل ومصادر القوى العاملة بالمملكة وغيرها - إن دعت الحاجة إلى ذلك. لقد انتهى عهد العمل الكتابي في شئون الموظفين وجاء العمل الخلاق بكل مضامينه في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

٢- لوائح متطورة تمكن القطاع الخاص من استقطاب واستمرار الكفاءات في خدمته - لائحة للمواطنين متطورة في ضوء نظام العمل الجديد وسياسات الاستخدام الجديدة.

٣- إدارة عليا ومتوسطة عليا متطورة تدرك كيف تتعامل مع الأجيال الحالية - رجالاً ونساءً، وفي الوقت نفسه تؤمن بضرورة التغيير والتطوير في علاقات الاستخدام.

٤- إيجاد الطرق التي تمكنها من الاستفادة من العنصر النسائي وذوي الاحتياجات الخاصة.

٥- تطوير ممارساتها - أي الشركات - في تحمل مسئولياتها الاجتماعية حسب مفاهيم العقد الاجتماعي تجاه المجتمع والدولة في:

أ - دعم علاقاتها مع المجتمع المدني وفعالياته في مختلف المناسبات.

ب - رفع مهارات المديرين والمشرفين في تفعيل دور الكفاءات البشرية، وزرع الثقة في قدراتهم ودعم طموحاتهم الوظيفية والاجتماعية.

ج - تنويع مصادر الموارد البشرية والتعاقد معها في برامج معينة خاصة الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

المحصلة النهاية لكل ما تقدم هو:

إيجاد إدارة ذات كفاءة في إدارة وتطوير الموارد البشرية بشقيها الوطني والأجنبي وصولاً إلى الميزة التنافسية والنماء المتواصل.

أما كيف يتم ذلك فهو ما يحويه هذا الكتاب بشقيه - القسم الأول، والقسم الثاني.

والله المستعان.

القسم الأول
مفهوم ورسالة إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول
طبيعة إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية:

ظهور المصطلح:

ظهر مصطلح الموارد البشرية في أواسط الثمانينيات (١٩٨٥م)، حيث أصدر بعض الأكاديميين الأمريكيين، نموذجين لإدارة الموارد البشرية. وقد عمل بوكسول (Boxall) عام ١٩٩٢م على إتمامهما على النحو التالي:

١- النموذج الملائم لإدارة الموارد البشرية (The Matching Model of HRM)، وقد صدر في عام ١٩٨٤م، ممثلاً أحد التعريفات الصريحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية من قبل فومبرون وآخرين Wiley, N,Y) Management Fombrun et-at (Strategic Human Resource)، الذين أكدوا أن منظومة الموارد البشرية، وهيكلة المنظمة ينبغي أن يدارا بطريقة تؤكد تمازجهما وتناغمهما مع إستراتيجية المنظمة العامة. وأن إستراتيجية ومفاهيم ووسائل الموارد البشرية، والتي توجد حاجة إليها، هي أساسًا تختلف عن المعنى المتداول في المهنة لدى الإداري التقليدي في شئون الموظفين. وهم أي (فومبرون وزملاؤه)، يطالبون المديرين أن يكونوا ملتزمين بإجراء موازنة في قضايا الموارد البشرية، وأن يكون ذلك الالتزام بذات مستوى الاهتمام الذي يولونه لوظائفهم الأخرى، مثل المالية والتسويق والإنتاج.

٢- إطار هارفارد للموارد البشرية (Harvard Framework)، والمؤسسون الآخرون لمصطلح إدارة الموارد البشرية هم: بير وزملاؤه (Beer et-al): (Reward Systems, in Managing Human Assets the Free Press. N. Y. (1984)) وهؤلاء رأوا أنه توجد اليوم ضغوط كثيرة، تطالب بنظرة عريضة وشاملة وذات منظور إستراتيجي وذلك فيما يتعلق بالمنظمات. وقد أدت هذه الضغوط إلى بروز الحاجة لمنظور بعيد المدى لإدارة الموارد البشرية، وإعطاء اعتبار للأفراد باعتبارهم مصدرًا ذا إمكانات للمستقبل أكثر من اعتبارهم تكلفة متغيرة. ويعكس هذا المفهوم النظرة الإنسانية يكون الإنسان هو أغلى الموارد، وأنه هو صانع الإنجازات والنماء الاقتصادي.

ويعتبر بير وزملاؤه (Beer et-al) من أوائل الذين أشاروا إلى حقيقة أن إدارة الموارد البشرية، هي من اختصاص المديرين التنفيذيين. كما أشاروا إلى أهمية الحاجة إلى التناغم والترابط في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي ربما تكون بعض جوانبها أكثر صعوبة عند التطبيق العملي لمفهوم الموارد البشرية.

وقد أشار وولتون (١٩٨٥م) (Walton) إلى الحاجة إلى الانتقال من إستراتيجية الرقابة، التي تقوم على مفاهيم إدارة شئون الموظفين، إلى إستراتيجية الموارد البشرية التي تقوم على الالتزام (Commitment)، والتي من شأنها دعم العلاقة والارتباط والولاء (Loyalty) للمنظمة، عن طريق وسائط، مثل تطوير أهداف مشتركة بين الإدارة والموظفين، وعدم انفراد الإدارة بالقرار في المسائل المصيرية أو المهمة. كما أن مفهوم (وولتون) يطالب بتخفيف القيود الرقابية التي تمارسها الإدارة في شئون الموظفين، فالمديون التنفيذيون أكثر دراية بقضايا موظفيهم.

هذا وإن مفهوم الالتزام من جانب الموظف خاصية أخرى تميز إدارة الموارد البشرية عن إدارة شئون الموظفين.

وأضاف الأكاديميون البريطانيون بعض الإسهامات الفكرية المهمة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من هؤلاء كما أورد آرمسترونج (Armstrong, (pp 7 - 9 ما يلي:

١- ديفيد جيست[٧] (David Guest):

ذكر (ديفيد جيست) في العديد من كتاباته في الفترة (١٩٨٧ - ١٩٩١م) أن هناك أربعة أهداف رئيسة لسياسات إدارة الموارد البشرية. وتتمثل تلك الأهداف في:

أ - دمج إستراتيجيات الشركة، ومن ذلك إستراتيجية الموارد البشرية والخروج بخطط إستراتيجية وعملية من الإستراتيجية الرئيسة، وأن تتضمن هذه الإستراتيجية عملية صنع القرار من جانب المديرين التنفيذيين بما يعكس منظور إدارة الموارد البشرية.

ب - درجة عالية من الالتزام السلوكي لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

ج - درجة عالية من الجودة في المنتجات والخدمات متضمناً ذلك إدارة الأفراد بدرجة عالية من الاستثمار خاصة في الأفراد المبدعين (عن طريق التحفيز والتطوير).

د - المرونة في وظائف المنظمة، ومن ذلك مرونة الهيكل التنظيمي، الذي لا بد أن يكون محفزًا للإبداع.

(7) Personnel Management: David Guest, (1991) End of Orthodoxy, Journal of Industrial Relations. PP (149-153).

٢- كارين ليج[٨] (Karen Legge):

ترى كارين ليج (١٩٨٩م) دمج سياسات الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة الرئيسة؛ الأمر الذي يدعم فكرة أن الموارد البشرية فكرةً ذات قيمة، وأنها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. وينبغي استغلال طاقات الأفراد، من خلال سياسات مشتركة تضعها الإدارة بمشاركة من العاملين، وتؤدي في الوقت نفسه دعم سياسة الالتزام ومرونة المنظمة.

وانطلقت من هذه الدراسات الكثير من المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية لكنها جميعًا تتفق في الخصائص التالية:

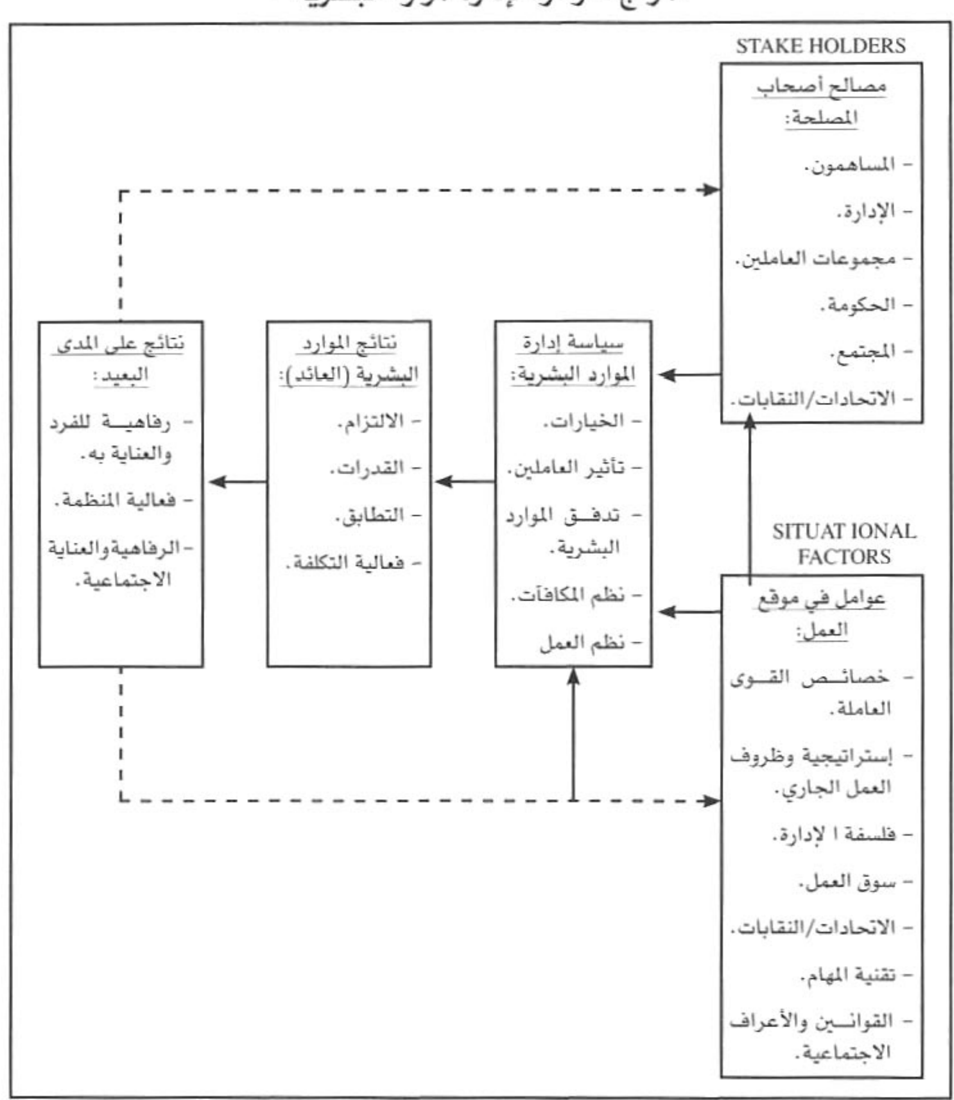
- أولاً : الموارد البشرية أغلى مورد بالشركة ويجب أن يجد ذات الاهتمام الذي توليه الإدارة لوظائفها الأخرى: المالية، التسويق والإنتاج ... إلخ.
- ثانياً: الموارد البشرية هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق كسب ولاء والتزام الموظفين وإيجاد الثقة والاحترام والعلاقات التبادلية Mutuality بين الإدارة والموظفين مع تركيز على خدمة العملاء.
- ثالثاً: إدارة الموارد البشرية مسئولية المديرين التنفيذيين الذين هم أيضًا مسئولون عن تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج شئون الموظفين.
- رابعاً: تقوم إدارة الموارد البشرية على أساس دمج إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية الشركة التجارية وفي المجالات الأخرى خاصة خطة العمل التجاري (THE BUSINESS PLAN).
- خامساً: نشر ثقافة الإدارة المشاركة في القرار والعمل بروح الفريق والاتصالات، وإعادة تصميم الوظائف والهياكل لتكون أكثر مرونة وكفاءة واقتصادًا.
- سادساً: التعامل بمرونة مع إدارة التغيير ومواجهة المستجدات. ويعتبر أخصائي الموارد البشرية من صناع التغيير (Change makers).
- سابعاً: مواجهة تحديات المستقبل برفع مهارات الموظفين، وتحفيزهم للتنمية الذاتية، وجعلهم أكثر قابلية للعمل في مواقع أخرى (More Employable).
- ثامناً: وجود علاقات استخدام تعالج مشاكل الفرد العامل مع مرونة في عقود العمل الفردية.

---

(8) Karen legge, Human Resource, Management (2000): A Critical Analysis, in New Perspectives in Human Resource Management, ed. By Story, Routledge London , (p. 17).

شكل (١)

نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية[٩]



(٩) المصدر (١٩٨٤) Beer et-al نقلاً عن
John Bratton And Jeffrey Gold, (1999) (2nd. Edn.), Human Resource Management-Theory And Practice, Macmillan Business, (P. 19).

التحول من إدارة شئون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموظفين بالمراحل الإدارية التالية:

١- النهضة الصناعية بأوروبا، حيث كان صاحب العمل ويمثله رئيس العمل (FOREMAN) هو صاحب الكلمة الأولى والأخيرة في التوظيف، وإنهاء الخدمة، وتحديد الرواتب. وظهر في هذه المرحلة قانون تشغيل الصبية بالمملكة المتحدة عام ١٨٣٥م، والذي نظم استخدام الصبية في المصانع، من حيث ساعات العمل، وتوفير فرص التعليم داخل المصنع. ثم استعان أصحاب المصانع بالموظفين، وهم ضباط الخدمة الاجتماعية والعلاقات الصناعية ومفتشو ومفتشات المصانع للوقاية من الأخطار الصناعية.

٢- الإدارة العلمية والتي بدأت بتطبيق مبادئها في أوائل القرن العشرين. وقد كان رائدها هو المهندس فردريك تايلور (١٩١١م) حيث أصدر كتابه في هذا الشأن Principles of Scientific Management. والغرض من الإدارة العلمية هو تنظيم ورفع كفاءة عمليات الإنتاج وتحديد أفضل وسيلة لذلك. ويتطلب الأمر تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية، وتطبيق مبدأ التخصص الوظيفي (Specialization Job)، وتدريب الأفراد كل في وظيفته وعمله، وبذلك تتحقق الكفاءة. وجاءت الإدارة العلمية بأفكار كانت فيما بعد موجهًا للصناعة والإنتاج.

وتقوم مبادئ الإدارة العلمية أيضًا على:

- اختيار وتدريب العمال.
- تقسيم المشرفين حسب نوع العمل.
- عمليات التخطيط ويقوم بها المشرفون بتسيير العمل حسب الخطة المقررة:
  - إعداد الإرشادات والتعليمات.
  - المحافظة على سجلات التكلفة وقياس الزمن.
  - الانضباط.
  - الأجر حسب الإنتاج.

٣- الدراسات الإنسانية نتيجة دراسات هوثورن التي قام بها التون مايو Elton Mayo في الثلاثينيات من القرن العشرين.

٤- التحول من إدارة شئون الموظفين إلى إدارة موارد بشرية تهتم بالعمل الإستراتيجي، وجعل علاقات الاستخدام تنظيمية / رقابية Regularity\Regulator تطبيق القانون، وتعالج مشكلات العمل والعلاقات بين الإدارة والعاملين من إدارة استشارية تنسجم مع حاجات التغيير بالمنظمة وسوق العمل. حدث هذا التحول خلال الفترة ١٩٨٠ - ١٩٩٠م، حين أحس رواد الاقتصاد أن العاملين هم المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية، ولذلك ينبغي إدارة شئونهم وتطوير قدراتهم بكفاءة وفعالية تمامًا كما تدار الموارد الأخرى. أدى ذلك إلى تغيير أسلوب إدارة الأفراد أطلق عليه إدارة الموارد البشرية Human Resource Management، وقد تأثر هذا المفهوم، بسبب أن العاملين اليوم، أكثر اهتمامًا بنماء المنظمة التي يعملون فيها، وأنها ينبغي أن تخضع لعوامل التغيير لكي تظل قادرة على النمو والاستمرار. إن مفهوم إدارة الموارد البشرية هو غير مفهوم إدارة شئون الموظفين في التعامل مع الأفراد، وأنهما يختلفان في أسلوب إدارة الأفراد. وفيما يلي بعض الفروقات بين المفهومين:

جدول (١)

المقارنة بين إدارة شئون الموظفين وإدارة الموارد البشرية

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
- مدير/ أخصائي شئون الموظفين يمارس كل عمليات شئون الموظفين.	- يمارس المديرون التنفيذيون عمليات الموظفين المختلفة باعتبار أن ذلك جزء من العملية الإدارية والتي يمارسونها وأيضًا أن ذلك جزء من خطة وإستراتيجية العمل التجارية ويجب الاهتمام به.
- تقوم إدارة شئون الموظفين على مفهوم أن الإدارة والموظفين على طرفي نقيض وليسا شريكين في المصير لذلك كل طرف يدافع عن حقوقه ويعادي الطرف الآخر.	- يشارك المديرون في وضع إستراتيجية الموارد البشرية.
- مشاركة إدارة شئون الموظفين محدودة في تصميم الهيكل التنظيمي.	- إدارة الموارد البشرية تشارك في وضع إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي ذي المرونة واللامركزية.
- تهتم إدارة شئون الموظفين بالتخطيط على المدى القريب.	- إدارة الموارد البشرية تؤمن بالمصير المشترك لكل من الإدارة والموظفين.
- مشاركة إدارة شئون الموظفين في تحسين وسائل الإدارة محدودة.	- تشجيع معالجة قضايا الموظفين بانفراد وعدم تدخل الآخرين من الموظفين.

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
- التمسك الحرفي بعقود العمل.	- الاهتمام بالتخطيط على المدى المتوسط والبعيد.
- التقيد بالإجراءات واللوائح مع غياب المرونة.	- مشاركة حقيقية في الترويج لرفع مستوى الممارسات الإدارية، التخطيط، اتخاذ القرار، التفويض.
- الرقابة على الموظفين.	- توجه إدارة الموارد البشرية نحو خطة العمل التجاري ونماء التجارة.
- اتصالات فوقية مع الموظفين.	- اعتبار الأفراد أصولاً رأسمالية يتم استثمارها عن طريق التدريب لإحداث تواؤم بين مهارات الأفراد وحاجات المنظمة وبخاصة رضا العملاء وتنمية المواهب البشرية بالمنظمة.
- تمسك بالوصف الوظيفي.	- التحرر من عقود العمل لمصلحة الموظف.
- حل النزاعات حسب القانون.	- تطبيق الإجراءات واللوائح التي تؤدي إلى نماء المنظمة وامتيازات الموظفين.
	- الاهتمام بتطوير ورعاية الموظفين.
	- مشاركة واتصالات في جميع الاتجاهات.
	- تركيز على إعادة تصميم الوظائف وتشجيع عمل الفريق.
	- نشر ثقافة العلاقة الحميمة بين الإدارة والموظفين وخاصة أسلوب الإدارة المشاركة والعلاقات المتبادلة.
	- التركيز على حل قضايا العقود الفردية وليس الجماعية - الاهتمام بالفرد -.
	- اهتمام وتركيز على ثقافة المنظمة كما وردت في الرؤية والرسالة ودعمها بالاتصالات الفعالة والتدريب وعمليات إدارة الأداء.

ويعرف (Storey) (١٩٩٥م)[١٠] أيضًا نقلاً عن (Armstrong)[١١] إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك المدخل المتميز لإدارة الاستخدام التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الإستراتيجي للقوى العاملة ذات المهارة وذات الالتزام القوي. ويتم ذلك عبر مجموعة من الأساليب الثقافية والهيكلية التنظيمية وشئون الموظفين (ص٣).

وتعريف آخر يورده آرمسترونج (Armstrong) هو أن النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية يتكون من السياسات التي تنمي العلاقات التبادلية (Mutuality) – التبادلية في الأهداف وفي النفوذ، وفي الاحترام، وفي المكافآت وفي المسئولية، وتعني هذه النظرية بالإحساس بالتبادلية (علاقات تبادلية بين الإدارة والموظفين) أنه بالإمكان استقطاب ولاء والتزام الموظفين؛ الأمر الذي بدوره يؤدي إلى أداء اقتصادي أفضل وتنمية بشرية أكبر (Walton 1985 - Armstrong. P. 6)[١٢].

وتعريف آخر من المصدر نفسه هو – أن إدارة شئون الموظفين تركز اهتمامًا كبيرًا على العمل الرقابي، في حين إدارة الموارد البشرية تركز على إستراتيجية الحصول على الالتزام (الطوعي القائم على القناعة) من جانب الموظفين، الأمر الذي من شأنه دعم الإحساس بالولاء من قبل الموظفين، وعن طريق مشاركتهم مع الإدارة في وضع الأهداف والحد من سلبيات الرقابة. **هذا وإن مفهوم الالتزام يعتبر من ركائز وخصائص إدارة الموارد البشرية، وقد تنامى هذا المفهوم في ظل العلاقات التبادلية بين الإدارة والموظفين** (Walton P. 10).

أما بيارز و رو[١٣] (Bayars and Rue) فإنهما يعرفان إدارة الموارد البشرية بقولهما: «تنظم إدارة الموارد البشرية تلك النشاطات الموجهة نحو توفير الموارد البشرية وتنسيق (استخدامها) دخل المنظمة. وهي – أي الموارد البشرية تمثل أحد أكبر الاستثمارات بالمنظمات، ويؤكدان ما ورد في تقرير حكومي بالولايات المتحدة الأمريكية أن ٦٥٪ من الداخل القومي يستخدم في تعويضات الموظفين المالية، وأن قيمة المنظمة تجاريًا في

(١٠) المصدر: Storey, J, (1989) from Personnel Management (ed), J. Storey Rutledge. London.

(11) Michael Armstrong, A Hand Book of Human Resource Management practice.

(12) Walton, R.E, (1989) Towards Strategy of Eliciting Employee Commitment based on Principles of mutuality in HRM trends and challenges, (ed), R. E. Walton and P. R. Lawrence, Harvard Business School Press. Boston, M.A.

(13) LLOYD L. BYARS AND LESLIEW. RUE, (2008), (2nd.edn.), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MCGRAW-HILL, IRWIN, N. Y. (P.5).

حالة بيع ملكيتها تبرز في القيمة العالية التي توجه لمواردها البشرية مقارنة بالموارد والأصول الأخرى (ص٤)».

كما أن الكاتبين نفسيهما من القلائل الذين أشاروا إلى أهمية قيام إدارة الموارد البشرية بالبحوث في مجال العاملين والتي تختص ببناء قاعدة معلومات عن الموارد البشرية، وتصميم وتنفيذ نظم اتصالات الموظفين. كذلك أضافا نشاطاً فريدًا يمكن أن يتطور ويلائم وظروف التقدم الحضاري التنموي بالمملكة العربية السعودي، ذلك النشاط هو التركيز على إدارة المواهب (Talent Management) وهو المجال الذي تتنافس فيه مؤسسات القطاع الخاص ومراكز البحوث. ولا شك أن هذا الجانب - إدارة المواهب - يتطلب تطويرًا متواصلاً لطرق استقطاب الكفاءات الوطنية - وكذا العالمية في بعض الحالات - ومتابعة تقدم الكفاءات السعودية الواعدة في تخصصات المهن التي ينخرطون فيها.

أما مازن رشيد، فيعرف الموارد البشرية بأنها: "أحد الأنظمة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية"[١٤].

ونحن هنا نسوق للقارئ التعريف التفصيلي التالي لإدارة الموارد البشرية:

أ - هي مدخل إستراتيجي ينظر إلى الحاضر والمستقبل لرعاية أغلى مورد بالشركة - الأفراد والجماعات - الذين يسهمون بعقولهم وبمواهبهم وأحاسيسهم وإبداعاتهم الخلاقة في تحقيق غايات الشركة كما حددها المساهم. وهي جزء مهم مدمج في إستراتيجية الشركة العامة، وفي خطة العمل التجاري، تمامًا كما هو الحال بالنسبة للنشاطات الأخرى مثل: الشئون المالية، التسويق، الإنتاج ... إلخ.

ب - كما أنها أي - إدارة الموارد البشرية - هي المدخل الذي عن طريقه يتم دعم القدرات التنافسية بالشركة من خلال استخدام أفضل الممارسات الإدارية في

(١٤) مازن فارس رشيد (١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م) - إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة) الطبعة الثانية - مكتبة العبيكان - الرياض - المملكة العربية السعودية (ص ١٣).

إدارة وتوجيه جهد الأفراد، مثل: الإدارة المشاركة في القرار، والقيادة الداعمة، والعلاقات التبادلية، وفعالية الاتصالات، وتطوير ومكافأة الأفراد بحسب إنجازاتهم أفراداً وفرق عمل، وذلك بهدف تحفيز القوى العاملة وزيادة مهاراتها الفنية والسلوكية، وتوفير ثقافة إيجابية لخدمة العميل بالشركة، والحرص على الجودة المتواصلة، وأخلاقيات العمل المحببة، والإسهام الفعال في إيجاد مناخ يساعد على الإنتاج، والعلاقات المنسجمة بين الإدارة والعاملين. وإدارة الموارد البشرية نشاط إستراتيجي متميز، ومدخل مترابط لإدارة علاقات الاستخدام Employment Relationship شأنها الوصول للميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الإستراتيجي للقوى العاملة الماهرة ذات الالتزام القوي، وذلك باللجوء إلى منظومة ثقافية وهيكلية وأساليب شئون الموظفين المتطورة.

ج - كما أنها تعني تلك السياسات والعلاقات المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة الفعلية بنماء الشركة، وخاصة بين الإدارة والعاملين والدولة التي تصدر القوانين، التي تنظم العلاقات والسياسات، بحيث يؤدي ذلك إلى أفضل استخدام للموارد البشرية، ومكافآتهم بما يحقق الاستقرار والتطوير المستمر. وتخص إدارة الموارد البشرية أيضاً من هذا المنطلق، جميع المديرين التنفيذيين ورؤساء فرق العمل. أما أخصائيو الموارد البشرية، فهم المسئولون بحق، عن تقديم إسهامات فكرية وعملية، ذات ضرورة وأهمية لإنجاح وتطوير وفعالية جميع نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية التي يقومون بها.

د - إنها أيضًا السياسات، والقيم الأخلاقية، والأعراف، التي تقوم عليها إجراءات وضوابط شئون الموظفين، التي تؤدي إلى إيجاد قوى عاملة ذات فعالية والتزام وولاء، تحقق أهداف الشركة وطموحات العاملين. وتشارك إدارتها أيضًا هذه المسئولية، مع توافر الثقة المتبادلة بين كل الأطراف الذين لهم مصلحة بالشركة (Stakeholders)، وهم:

- أصحاب رأس المال.
- الإدارة.
- العاملون.
- العملاء.
- الموردون.
- الجمهور العريض والشركة (Mutuality and partner-ships at work).

هـ - وتخص إدارة الموارد البشرية المعاصرة جميع المديرين التنفيذيين ورؤساء فرق العمل. كما أن دور أخصائي الموارد البشرية هو تقديم إسهامات ضرورية، ومهمة لإنجاح وفعالية جميع عمليات إدارة الموارد البشرية، التي يقوم بها هؤلاء المديرون. **والتساؤل المطروح: كم من الشركات بالمملكة التي وصلت بمفهوم الموارد البشرية إلى المستوى الذي تفرضه تحديات العصر: العولمة وإدارة التغيير والسعودة، والوصول بالشركة إلى الميزة التنافسية والتزام واستقرار ورضا العاملين بها** ... إلخ؟

ويتفق الكثير من الكتاب على الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ويحصرونها في التالي:

التعريف:

وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي:

١- التخطيط للموارد البشرية والاختيار والتعيين.

٢- تطوير الموارد البشرية والمشاركة في برامج تنمية الذات.

٣- التعويضات والمميزات المالية والمعنوية.

٤- السلامة والصحة.

٥- علاقات الموظف.

٦- بناء قاعدة معلومات.

٧- الأبحاث في مجالات شئون الموظفين. (وهو ما ينبغي التركيز عليه في ظروف العمل المتغيرة بالقطاع الخاص في السعودية).

أما عن دور إدارة الموارد البشرية، يمكن الإشارة إلى الأدوار التالية:

١- الدور في أداء الشركة[(١٥)]:

- تخفيض خارج الدوام مع زيادة الإنتاجية والوقت المخصص للعمل.
- معالجة مشكلات الغياب ووضع برامج للتقليل من المصروفات والوقت الضائع.

(15) LLOYD L. BYARS AND LESLIEW. RUE, (2008), (9 H EDN..), HUMAN RESOURCE MANAG - MENT, MCGRAW-HILL.. IRWIN, N.Y, (P.11).

- إزالة الوقت الضائع بسبب سوء تصميم الوظائف.
- التقليل / الحد من الاستقالات وإيجاد المناخ الذي يشجع على البقاء والاستمرار في الإنتاج بمستويات عالية.
- إدارة نظام كفء والرقابة عليه للمحافظة على السلامة والصحة.
- دعم نشاط التدريب لزيادة الإنتاج والاستفادة القصوى من الرصيد البشري بالمنشأة.
- التقليل من الفاقد أو التالف من المواد بسبب ضعف كفاءة العاملين أو ضعف الحافز لديهم أو معوقات الأداء الأخرى.
- إدارة نظام محفِّز ومنافس للرواتب والمميزات المالية وغيرها من الحوافز.
- تأسيس نظام كفء للمعلومات يستفيد منه المدراء والموظفون على السواء.

الدور الثاني[١٦]:

إن الدور الرئيس الثاني لإدارة الموارد البشري، هي أنها:

- المدافع عن العاملين.
- المطور للإنسان باعتباره رأس مال للاستثمار.
- الخبير الوظيفي أي المتمكن في جميع مجالات شئون الموظفين.
- الشريك الإستراتيجي في نجاح الشركة في تحقيق الميزة التنافسية.
- القائد والمحرك للموارد البشرية.

---

(١٦) المصدر:
CHRIS BREWSTER, (ET.AL), (2007), (2NDEDN.) INTERNAATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, C, PD, LONDON (p. 81).

شكل (٢)

دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة[١٧]



أهداف إدارة الموارد البشرية:

الهدف العام:

إن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في ظروف العولمة والتغيير المتواصل وثقافة خدمة العميل وممارسات الجودة الشاملة هو توفير الدعم للمديرين التنفيذيين في جميع المسائل الخاصة بإدارة الموارد البشرية[١٨] وتفصيلاً فإن ذلك يعني الأهداف التالية:

---

(١٧) المصدر: سبقت الإشارة إليه (P. 81) - (et-al) ,CHRIS BREWESTER.

(١٨) بيارز و رو Byars and Rue. مصدر سابق، ص (٥).

أ - إدارة وتجميع وتنسيق ومتابعة جهود القوى العاملة وتوجيهها بمختلف وسائل التنوير والتطوير والتدريب والتحفيز نحو غايات الشركة. وأن يتم التعامل مع الموارد البشرية، طبقًا للأنظمة واللوائح، وخاصة نظام العمل والتأمينات، وكذلك تعليمات الشركة والعرف بمجتمع المملكة مع مراعاة جادة لمبدأ تكافؤ الفرص والعدالة.

ب - تحفيز القطاع الخاص لوضع لوائح خاصة بشروط الخدمة مع مراعاة طموحات أجيال اليوم والمستقبل المنظور، وتكون تلك اللوائح أكثر شمولية وتكاملاً اقتداءً بنظام الخدمة المدنية ولوائحه؛ الأمر الذي يبعد احتمال العفوية أو عدم الموضوعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين.

ج - التأكد من أن كل فرد في الشركة، يقدم أقصى طاقاته وعطائه بما يتماشى وسلامة صحته البدنية والعقلية والنفسية كل في موقعه الوظيفي. (هنا ينبغي تجنب ضغوط العمل غير السليمة)

د - توجيه رغبات العاملين نحو وظائفهم، ونحو الالتزام بالتنمية الذاتية وقواعد العمل الأخلاقية التي تعتمدها الإدارة العليا والعرف الاجتماعي وأخلاقيات السوق المدعومة اجتماعيًا وتسويقيًا.

هـ - معايشة مشكلات الإنتاج، والأداء وإيجاد الحلول لها بالتنسيق مع المديرين التنفيذيين والموظفين على حد سواء. ويدخل ضمن ذلك المحافظة على البيئة والموارد الهالكة وعلى رأسها مشكلة المياه والأرض الخضراء والتصحر وكل ما من شأنه الإضرار ببيئة الإنسان والحيوان، والمحافظة على الثروات الطبيعية وعلى رأسها المياه والتربة تجنباً للتصحر.

و - وضع رؤية وبيان لسياسة ولوائح الشركة في مجال إدارة الموارد البشرية، تكون الموجه للممارسات الإدارية، والتمسك بروح الفريق، والمسؤولية التضامنية في أداء الواجب، والالتزام بأخلاقيات العمل وقيم الشركة.

الأهداف الفرعية:

- توفير مجموعة خدمات، تدعم تحقيق الأهداف التجارية للشركة، وتتماشى مع الأنظمة الحكومية بتوجيهات المساهمين وتعليمات الإدارة.
- تمكين الشركة من الحصول على الموارد البشرية ذات الصلاحية والقابلية للتطور، مع التزام بقيم وثقافة الشركة.

- تسهيل تطوير قدرات المديرين والموظفين من خلال فعاليات ناجحة في التدريب والتطوير.
- المساعدة عن طريق برامج تطويرية في إطلاق طاقات وإمكانات ومواهب العاملين وتوفير فرص التعليم والتنمية بما يجعلهم أكثر قابلية للاستخدام ليس في الشركة نفسها بل في مستقبلهم الوظيفي.
- إيجاد مناخ فاعل للإنتاج عن طريق حفز المديرين والموظفين على تبادل المعلومة لتطوير ممارساتهم الإدارية مثل: حل المشكلات، وصنع القرار والاتصال، وإصدار الأوامر، وإدارة الوقت والتفويض ومواجهة ضغوط العمل، وإدارة علاقات العملاء. وفوق كل ذلك إيجاد الانسجام والتوافق بين الإدارة والعاملين.
- تعزيز العلاقة مع مصادر القوى العاملة، وبناء قاعدة معلومات مشتركة معها، ومتابعة اتجاهات الموارد البشرية نحو مختلف المهن والأعمال، وتحديد مهن المستقبل. وتعزيز العلاقة أيضًا مع الجامعات والمعاهد والمراكز التي توفر ممارسي هذه المهن سواء من حيث المعرفة أو المهارة أو القيم السلوكية، وإيجاد إستراتيجية للتعامل مع هذه الجهات وسوق العمل الكبير.
- وضع وتحديث وتطوير اللوائح، وأوصاف الوظائف، وعناصر تقويم الأداء، وأدلة العمل التي من شأنها تسهيل إجراءات شئون الموظفين، وتحديد الواجبات والحقوق لكل من الإدارة والعاملين. وينبغي أن يكون تطبيق الإجراءات قائمًا على العدالة وبمعايير تأخذ في الاعتبار إنسانية الإنسان العامل.
- اتباع مدخل أخلاقي في إدارة الأفراد يقوم على الاهتمام المتوازن للعاملين مع العدالة والشفافية في التعامل معها.
- توفير بيئة العمل بالتعاون مع المديرين التنفيذيين التي تسهم في بناء شخصية الموظف، وترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق وتقبل المسئولية وتحديات العمل.
- إدارة قوى عاملة متباينة الأعراق والثقافات والأجيال العمرية مع الأخذ في الاعتبار الفروقات الفردية أو بين الجماعات فيما يتعلق باحتياجات العمل، وأسلوب العمل والتطلعات، ونوع الإشراف على جهود هذه العمالة.
- تأكيد المحافظة على الصحة البدنية والعقلية لمجموع العاملين من خلال التقيد بتعليمات الثقافة المهنية وتجنب مخاطر العمل، وتوفير تسهيلات الرياضة والترفيه التي تجعل للحياة طعمًا خاصاً يشد الأفراد للشركة.

- نشر ثقافة الإبداع في الأداء، وتكافؤ الفرص، وعدالة المقاييس في الحوافز، وتقدير الأداء تبعًا للجهد الذي يؤدي إلى نماء الشركة، وتحقيق الميزة التنافسية وطموحات المساهمين.
- الشفافية المهنية في التعامل مع قضايا العاملين، والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.

ويتم الاتفاق حول هذه الأهداف مع مديري الإدارات التنفيذية Line Managers: ماذا يريدون من إدارة الموارد البشرية من حيث الخدمات والمشورة الوظيفية؟

كما يتم مع الإدارة العليا إضافة أهداف ونشاطات أخرى برزت أهميتها في الآونة الأخيرة منها:

- كيف يكون لإدارة الموارد البشرية القدرة على:
- حماية الشركة من النقد في مجال الموارد البشرية، مثلاً عدم اهتمام المسئولين بتدريب الكوادر الوظيفية، توالي استقالات الموظفين ... إلخ: كيف يتم إزالة مثل هذا النقد؟
- الجرأة في منافسة الشركات المماثلة في مجال التوظيف لاستقطاب أفضل العناصر في سوق التوظيف.
- إزالة معوقات التحاق الكفاءات ذات الخبرات الواسعة بخدمة الشركة.
- تطوير العلاقات مع البيئة الخارجية ذات العلاقة مثل: وزارة العمل، وزارة الخدمة المدنية، التأمينات الاجتماعية، الجامعات والمعاهد الفنية، وصندوق تنمية الموارد البشرية.
- نشر ثقافة التنمية الذاتية التي تعنى بتنمية الذات بواسطة الذات بما يؤدي إلى:
  أ - تجديد الثقة بالذات.
  ب - إدراك القدرات الذاتية.
  ج - اكتساب مهارات جديدة والتخلص من رواسب عادات العمل السلبية.
  د - تنمية ملكات التشخيص، وتقبل وجهة النظر الأخرى، وزيادة الوعي بالقيم الإنسانية، وبخاصة ما يتعلق منها باحتياجات العملاء وتطلعات المساهمين.

العوامل ذات الأثر في إدارة الموارد البشرية:

ينبغي أن ندرك أن القوى العاملة الوطنية، تتميز بالوعي المتنامي بحقوقها في العمل، وبأهمية التزام القطاع الخاص، بتوفير فرص العمل التي من شأنها إشباع طموحاتهم، وجعلهم أكثر قابلية للاستخدام، بحيث إنه إذا تم الاستغناء عن خدماتهم، يمكن أن يجدوا عملاً مناسبًا في شركات أخرى، ولاسيما أن القوى العاملة اليوم أكثر تعليمًا ووعياً وخبرة.

أما العوامل التي بالفعل لها الأثر الكبير ليس في الموارد البشرية وحدها بل في مجال إدارة الأعمال بالمملكة، فهي بإيجاز:

١- **العولمة (Globalization)**: وما تفرضه من تحديات في ضرورة الحصول على القوى العاملة التي لديها القابلية للتدريب والتطوير والتعليم لتواجه هذه التحديات. إن أثر العولمة مؤثر في إستراتيجيات القطاع الخاص وإدارة الأعمال، بجانب أثرها على السياسات الحكومية، والقوانين الخاصة بالاقتصاد، وبالعلاقات الداخلية التجارية، وبالإنتاج وإغراق السوق Dumping مما يؤدي إلى سلبيات اقتصادية، وهي المحرك الأقوى في التجارة العالمية مما يعني تأهيل الموظفين في هذا المجال أي التجارة الخارجية العالمية.

٢- **التغيير في تركيبة القوى العاملة**: الذين ينتمون لأعراق وجنسيات مختلفة، وأعمال مختلفة، وخيارات في أسلوب الحياة مختلفة، وقيم وأعراف مختلفة، ونظم تعليم مختلفة هنا أصبحت العمالة عالمية المظهر - أو كما يقال عالمية التكوين ومتنوعة الثقافات - وينبغي على المديرين بالشركة أن تكون لديهم المهارة والمعرفة للتعامل مع هذه الفئات والأعراق، وكيفية حفزها للإنتاج والولاء. وإن مسئولية إدارة الموارد البشرية هي توفير التدريب الذي يمكن المديرين من تحقيق ذلك. وهنا ينبغي أن يكون مسئولو الموارد البشرية على إدراك بقوانين العمل، والاتفاقات مع الدول التي تعمل جنسياتها بالمملكة، وإيجاد لغة مشتركة مع هذه الجنسيات، لحفزها على العطاء والانتماء، وحماية لمصالح أصحاب العمل.

وإن من أكبر التحديات التي تواجه الشركات بالمملكة، هي كيفية اجتذاب الكفاءات الوطنية المؤهلة، وتطويرها والاحتفاظ بها، خصوصًا مع تدفق الاستثمارات من الخارج من شركات عالمية، ذات أساليب متطورة في التوظيف، والتدريب، والتطوير، وطرق الاستفادة من الكفاءات، غير متجاهلين طموحات الجيل الحديث من الشباب الذي هو متسلح بأحدث العلوم والتقنيات.

وهنا تجدر الإشارة إلى حقيقة أن سهولة الحصول على العمالة الأجنبية من حيث تدني أجورها، وتوفر التأهيل اللازم لديها في بعض الحالات، مع عدم صبر - لو جازت الكلمة - أصحاب العمل لفترة زمنية تتسلح فيها العمالة الوطنية بالمؤهلات والخبرات اللازمة، كل ذلك يعتبر من العوامل التي تعيق تدفق العمالة السعودية لمؤسسات القطاع الخاص بالقدر المرغوب فيه.

٣- **التغيير في تطلعات العملاء:** مما يقتضي بالضرورة دعم فعاليات تدريب الموظفين لمواجهة هذه التغيير. وهنا يثار التساؤل: مادور أصحاب رأس المال في التعرف على مرئيات واحتياجات العملاء؟ هل لدى الشركة نظام في هذا الخصوص؟ ماذا يريد العملاء من الشركة؟ إن العملاء يريدون الموظف الذي يعرف كيف يتعاون معهم، ويريدون الموظف الذي يعرف أيضًا خدمات ومنتجات المنافسين وما سوف يظهر في الأسواق مستقبلاً وبالجودة والسعر المناسب. ومن هنا تبرز أهمية اختيار الموظفين الذين لديهم الاستعداد لمواجهة هؤلاء العملاء والتعامل معهم بشفافية وذهن متفتح وثقافة علمية وإدراك واسع للأمور في السوق المحلية والعالمية.

والقوى العاملة اليوم أكثر تعليمًا وانفتاحاً وطموحًا، خصوصًا مع التوسع الاقتصادي الجاري في المملكة. إن شباب اليوم يريد الشركة التي تجعل منه شريكًا في وضع الإستراتيجيات والسياسات وفي صنع القرار، إنه يريد الشركة ذات القنوات المفتوحة للآراء والأفكار الجريئة وذات الإبداع، فهل إدارة الموارد البشرية بأساليبها الحالية تستطيع فعل ذلك؟ سؤال مطروح للإجابة عنه من القطاع الخاص بالمملكة.

٤- **التغيير في المنظمات وتنظيماتها:** فالكل يسعى إلى ترشيد القوى العاملة وتحجيم التنظيم De-Layering/down sizing وجعل مراكز القرار في موقع الخدمة، وتمكين موظفي الواجهة بالصلاحيات. وهذا يشمل أيضًا التغيير في النشاط الاقتصادي حيث برز اقتصاد الخدمات Service Economy بشكل كبير وقوي على علاقات الاستخدام وعلى طبيعة الوظائف.

٥- **المحافظة على البيئة:** من التلوث وجعلها مكانًا نظيفًا يوفر حياة صحية للموظفين، والمحافظة على مصادر المياه والطاقة وتأمينها من الضياع والتلوث.

٦- **صدور الأنظمة التي تغطي النشاطات والمواقف الجديدة:** والمتطورة والمخطط لها بنظرة للمستقبل ... في نماء الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار الخارجي

وتطوير وترشيد العلاقات الدولية، حيث يجب على المديرين معرفة هذه الأنظمة وخاصة ما يتصل بخدمات الشركة. وينبغي عدم تجاهل الأنظمة والتعليمات الحكومية التي تنظم العلاقة بين أصحاب العمل والمواطنين والدور المؤثر الذي تلعبه الأجهزة المختصة في هذا المجال مثل: وزارة العمل، صندوق تنمية الموارد البشرية، وتأثير قوانين الخدمة المدنية على القطاع الخاص.

٧- **التقنية والمعلومات:** إن الجميع يدرك أبعاد التطور التقني، وانفجار المعلومة. وأن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتكييف استخدامات التقنية وتوفير المعلومة لأصحاب القرار، وكذا بالنسبة للعملاء فيما يخصهم، ويجب تقديم المعلومة بالدرجة التي يدركها ويقبلها العميل بدون تعقيد أو مصطلحات غير مفهومة لدى عامة العملاء.

٨- **التوجه نحو الجودة الشاملة:** والحصول على شهادة الأيزو (ISO) والجودة السعودية، وهذه لا تتأتى إلا بالقوى العاملة المدربة والتي تؤمن بالتحسين المتواصل[١٩].

٩- **الاتفاقيات التجارية وغيرها:** مع الدول الصديقة والمنظمات الدولية والإقليمية تفرض العمل على توفير الكوادر المقتدرة لتنفيذ ومتابعة هذه الاتفاقات، سواء كان ذلك في المهارات الوظيفية أو في اللغات أو في مجال الرياضة والفنون والآداب.

١٠- **تغيير في علاقات الاستخدام والاتجاهات نحو تقليل المصروفات:** مما يؤدي أحيانًا إلى صعوبة توفير عنصر الاستقرار، والأمن الوظيفي للموظفين (Job Security)، وبالتالي توفير عنصر الترقيات للجميع بحسب معايير الأقدمية بسنوات الخبرة ... إلخ، من عناصر الترقية التقليدية. ويجد أصحاب العمل صعوبة في التوازن بين الأمن الوظيفي والمرونة في الاحتفاظ بالأفراد وترقيتهم.

إن إدارة الموارد البشرية في ظروف إدارة التغيير، وضغوط العوامل الاقتصادية والاجتماعية وتنوع الثقافات والجنسيات، مطالبة بتوفير نشاطات من شأنها تمكين الشركة من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق:

أولاً : إيجاد عمالة قادرة على التكيف من حيث المهارات والمعارف الوظيفية مع عوامل التغيير مثل: المنافسة الدولية، والعولمة وطموحات العاملين، في تنوع الخبرات والمهام.

(١٩) يعرف هيل و ويلكنسون (Hill and Wilkinson) نقلاً عن سيزون و استوري (Sisson and Storey) إدارة الجودة الشاملة أنها التعاون المشترك من جانب كل فرد بالمنظمة، والعاملين في جميع عملياتها لإنتاج منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء. وإن إدارة الجودة هي فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية لإدارة المنظمة.
Keith Sisson and Jomn Storey, (2000), The Realities of Human Resource Management, open unin. Press, Philadelphia (P. 85).

ثانيًا: التركيز على بناء قاعدة عريضة من العمالة تتميز بالمعرفة المهنية والالتزام.

ثالثًا: العمل على نشر ثقافة تحفز على التميز في الأداء والانتماء والعمل بروح الفريق والمسئولية التضامنية، وربط التعويضات بالانجاز الفردي والجماعي مع العدالة والتجرد في التقويم.

رابعًا: وضع إستراتيجية الموارد البشرية لتتناغم مع إستراتيجية الشركة الشاملة.

انتبه !!!

التغيير من أجل التغيير خطأ كبير -

يتم التغيير: ....

١- حين يكون ضروريًا بمختلف المقاييس خاصة أحوال السوق وصدور قوانين ذات علاقة بنشاط الشركة.

٢- حين يكون هناك وقت للتغيير.

٣- شرح أسباب التغيير وفوائده بنظرة خاصة لمصالح الموظفين - المنفذون للتغيير.

٤- التغير يتطلب الموارد ووضع ميزانية خاصة به.

٥- التمييز بين الخطة الأصلية للنشاطات والتعديلات اللاحقة[٢٠].

إستراتيجية الموارد البشرية:

إستراتيجية الموارد البشرية (أ):

تعريف الإستراتيجية:

١- «هي تقرير الأهداف الأساسية على المدى البعيد والغايات التي تقرر المنظمة تحقيقها بطرق محددة وبتوزيع للموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات».

٢- «تعني الإستراتيجية قرارات الإدارة في الوصول بالمنظمة إلى الغايات والأغراض التي تريد الوصول إليها عن طريق الخطط وتخصيص الموارد والإمكانات البشرية والمادية التي يقرر المستثمرون تحقيقها».

(٢٠) المصدر:
John Bratton and Jeffrey Gold, (1999), (2 nd. edn.), Human Resource Management-theory and Practice, Macmillan Business, London, (PP. 83-5).

٣- «تعني الإستراتيجية تلك الرابطة الأساسية بين ما تريد المنظمة تحقيقه - أي الغايات والأهداف - وبين السياسات التي تقررها لتوجيه نشاطها نحو تلك الغايات».

٤- تعني الإستراتيجية التخطيط على المدى البعيد والذي تمارسه الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة ويعرفها هنجر (HUNGER, 1995) نقلاً عن براتون وجولد، بأنها تعني منظومة القرارات الإدارية والنشاطات التي تقرر الأداء على المدى البعيد للشركة[٢١].

٥- ويرى (1996) AKTOUF من المصدر نفسه أن الإستراتيجية تعني المحافظة على الرؤيا لما ستكون عليه في المستقبل (VISION OF THE FUTURE)، والتي ينبغي تحديثها باستمرار بالبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية.

٦- تعريف عام هو: أن الإستراتجية تعني منظومة معينة من القرارات والنشاطات التي يتخذها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة ... وإن أي تغيير في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، وفي الموارد ينبغي متابعته عن كثب حتى يمكن في حالة الضرورة تعديل الأهداف، لذلك ينبغي أن تكون أهداف المنظمة مرنة وتقبل المتغيرات والتعديلات حسب مقتضيات أحوال البيئة والموارد[٢٢].

وإنه من الضروري أن تتناغم ممارسات وسياسات الموارد البشرية مع الإستراتيجية في البيئة التنافسية، وأن تتناغم مع أحوال إدارة الأعمال السائدة. ومن هنا ينبغي أن يكون عنصر الموارد البشرية جزءًا من الإستراتيجية. وتوفر الإستراتيجية في جميع هذه المعاني التوجيه والالتزام بالخطط والسياسات مع المرونة الكافية لمقابلة المتغيرات، وصولاً إلى الغايات التي تريد المنظمة تحقيقها. واستنادًا إلى هذه التعريفات، فإن تفسيرنا لإستراتيجية الموارد البشرية هو:

إستراتيجية الموارد البشرية (ب):

(أنها ذلك المدخل الحيوي لاتخاذ القرارات التي تؤثر على نوايا وغايات الإدارة حيال العاملين. وهي الجانب الذي يعنى بمحتوى وتوجه العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للشركة، وما هي الغايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها عن طريق العاملين؟)

والإدارة الإستراتيجية للأفراد جزء من إستراتيجية الشركة التجارية (BUSINESS STRATEGY)، وتغطي اهتمام الشركة في مجالات رئيسة هي:

(٢١) BRATTON AND GOLD (PP. 38-39)، مصدر سابق.

(٢٢) المصدر السابق، ص (٣٩).

الهيكل التنظيمي للشركة، والثقافة التي ينبغي أن تسود أجواء الشركة، وإدارة التغيير، وفعالية أداء المنظمة وحيويتها في مواجهة المنافسة، ومتطلبات النماء المتواصل، وكذا تعنى بأداء الأفراد، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للأداء الفعال للعاملين، بجانب الاهتمام في التوفيق بين الموارد المتاحة، ومتطلبات إدارة الأعمال في المستقبل، مع تركيز على تنمية الأفراد لتحقيق غايات المستقبل[٢٣].

ولا شك إن إستراتيجية الموارد البشرية بهذا المحتوى تدعم إستراتيجية الشركة التنافسية، ولاسيما أنها تجمع كل القرارات والخطط والفعاليات والسياسات التي تختص بإدارة العاملين في كل المستويات الإدارية والذين تعمل الشركة على توجيه جهودهم واستغلال قدراتهم وصولاً إلى الغايات المقررة. وتوفر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إحساساً بالتوجيه في بيئة مضطربة بالمؤثرات وهي التي تحقق التوازن بين الاحتياجات التجارية والشركة كمنظمة إدارة أعمال من جهة، وبين السياسات العملية والبرامج التي تنفذها الشركة. وأنه من نافلة القول إن من أهداف الإستراتيجية هو التعبير / توضيح النوايا وتفعيلها في صيغة خطط وسياسات وتخصيص إمكانات وموارد في كيفية استغلال الموارد البشرية لتحقيق الغايات التجارية. كما أنها تعبير عما ينبغي فعله وما تتمنى الشركة تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد.

وتتطلب إستراتيجية الموارد البشرية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما المهارات والقدرات التي تحتاج إليها الشركة مستقبلاً على المدى البعيد والقريب (من ٣ - ٥ سنة)؟.

٢- هل مستويات الإدارة القائمة كافية وفي مستوى عالٍ، وتقابل متطلبات تحقيق الربحية الأكثر والإنتاجية الأكثر والجودة الأفضل وخدمات العملاء الأكثر تميزاً؟.

٣- هل الهيكل التنظيمي والإجراءات والنظم والعمليات بأوضاعها القائمة والتقنية المستخدمة تساعد على مواجهة تحديات المستقبل؟ أم أنها بحاجة إلى تغيير؟ هذا لو أن إدارة الموارد البشرية ذات مسئولية عن التنظيم والأساليب وأنها تعمل بالتنسيق مع الإدارة المختصة بذلك.

٤- هل الشركة تعمل على الاستغلال الأفضل للمهارات والقدرات التي لدى العاملين؟.

٥- هل توفر الشركة اعتمادات كافية للبحث عن الكفاءات وفي مجال تطوير الموظفين وتنمية المهارات والقدرات المتواجدة في الشركة؟ وهل تعتبر الشركة هؤلاء الموظفين استثمارًا إستراتيجياً ينبغي توجيه اهتمام كافٍ لمستقبله الوظيفي والمعيشي؟

(23) Roger Courtney, Strategic Management For Voluntary Nonprofit Organization Rout Ledge, London 2002.

إن الإستراتيجية تتطلب مشاركة حقيقية من جميع الأخصائيين بالإدارة وأن يستبق وضعها تفاهم مع الإدارات الأخرى بالشركة حتى تكون تلك الإستراتيجية مرآة صادقة لغايات ونوايا الشركة في إدارة الموارد البشرية.

إستراتيجية الموارد البشرية (ج):

وتفسير آخر لإستراتيجية الموارد البشرية: «هي المدخل لاتخاذ القرارات الخاصة بنوايا الإدارة/المنظمة حيال الأفراد والتي تعنَى بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة ككل».

ما الغايات التي تنوي الإدارة الوصول إليها عن طريق الأفراد؟ والإدارة الإستراتيجية للأفراد جزء من إستراتيجية إدارة الأعمال. وتغطي اهتمامات المنظمة الرئيسة الخاصة بالهيكلة التنظيمية وبالثقافة، وإدارة التغيير، وفعالية المنظمة والأداء، والقدرات، والتوفيق بين الموارد ومتطلبات إدارة الأعمال المستقبلية، وتنمية الأفراد بشكل عام. وهي تعالج أي مسائل خاصة بالأفراد، مما يؤثر على الخطط الإستراتيجية للمنظمة كما أنها توفر أجندة لما ينبغي التصدي له من مسائل.

ويعرفها البعض - أي إستراتيجية الموارد البشرية - بأنها النشاطات والقرارات التي تدعم إستراتيجية الشركة التنافسية والتي يطلق عليها The firms competitive Strategy.

وتختص بإدارة الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية بما يحقق للشركة التفوق التجاري[٢٤].

وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، توفر إحساساً بالتوجه نحو غايات محددة في إطار بيئة مضطربة، يتم فيها التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والتجارية، من جهة وبين السياسات العملية والبرامج التي تطبقها المنظمة - ويجب أن تؤدي الإستراتيجية إلى توضيح النوايا، وتطبيقها في كيفية استغلال الموارد البشرية لتحقيق الغايات التجارية. والإدارة الإستراتيجية - كما هو معروف - تعنَى بالنظر إلى ما ينبغي أو ما يتمنى تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد.

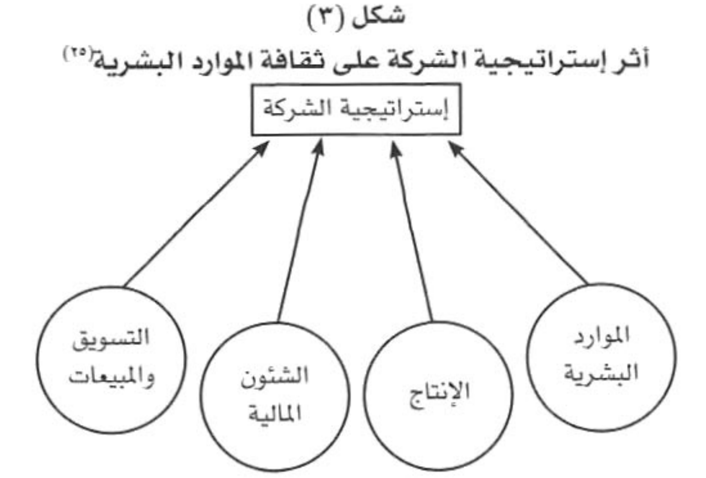
وتتطلب الإستراتيجية إجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما المهارات والقدرات التي تحتاج إليها الشركة في المستقبل؟

٢- هل مستويات الأداء كافية وعالية؟

(٢٤) ARMSTRONG (P. 248)، مصدر سابق.

شكل (٣)
أثر إستراتيجية الشركة على ثقافة الموارد البشرية[٢٥]



ثقافة الموارد البشرية في ضوء عناصر إستراتيجية الشركة:

- الإيمان بالكفاءة الفردية (الوظيفة للشخص المؤهل المنتج)، مع توافر عنصر تكافؤ الفرص.
- الترويج للعمل بروح الفريق، بما يعني تماسك الجميع قيادة وموظفين حول إستراتيجية الشركة.
- خدمة العميل الداخلي، والمصداقية في التعامل معه وفي تبادل المعلومة والمسئولية.
- الترويج للتدريب الفاعل والتنمية الذاتية.
- الجودة المتواصلة لتلبية احتياجات العاملين مع مراعاة ملاءمة الخدمة لاحتياجاتهم.
- التمكين والتفويض عن طريق التحديد الدقيق للمهام والاختصاصات وسلامة تقييم الأداء الذي يؤكد جدارة الشخص في تحمل المسئوليات مع القدرة على التعامل مع الصلاحيات بدون أخطاء أو تجاوزات أو خروقات في المعاملة العادلة بين الموظفين أو الإدارات.
- تشجيع أخصائي الموارد البشرية، بتقديم الحلول المبتكرة، والمقترحات العملية، التي تسهم في تحقيق إستراتيجية الشركة، وخطة إدارة أعمالها (Business Plan) ويدخل ضمن التشجيع، اقتراح المكافآت المجزية للإبداع والتميز في الحلول والمقترحات.

(٢٥) السابق ص ٢٤٩.

- التعامل بمصداقية وبمنتهى الشفافية مع أنظمة العمل والتعليمات بالمملكة، وبخاصة ما يتعلق بتوطين الوظائف، سواء التي تنص عليها التعليمات، أو تلك التي بحاجة إلى تأهيل مواطنين لها، مثل: وظائف التجارة الدولية، والاستثمارات، والتسويق المتخصص داخل وخارج المملكة.

شكل (٤)

إدارة شئون الموظفين التقليدية

- وضع إدارة شئون الموظفين التقليدية حيث تقوم فقط بدور المتلقي ولا تسهم أو تشارك في إستراتيجية الشركة.
- الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية هو أن تكون جزءاً من منظومة الإدارة العليا تشارك في وضع إستراتيجية الشركة[٢٦].

(٢٦) السابق ص ٢٤٩.

الفصل الثاني
وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية

نشاطات إدارة الموارد البشرية:

تعني جميع السياسات والعمليات التنظيمية والإدارية والإجراءات الإدارية والكتابية والمالية والقواعد اللائحية التي تتصل بالموظفين، وبعلاقتهم بوظائفهم المختلفة وبالشركة التي يعملون بها وتتضمن هذه النشاطات ما يلي:

أولاً : تطبيق نظام العمل ونظام التأمينات الاجتماعية وبقية الأنظمة الحكومية ذات العلاقة.

ثانياً: تطبيق اللائحة الداخلية للشركة والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا وهي التي تنظم علاقات الاستخدام بالشركة.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة لتسيير أعمال الشركة حسبما تعكسه خطة القوى العاملة القائمة على إستراتيجية الشركة. وينبغي أن يلازم الخطة تحسين الممارسات الإدارية التي تعنى باستقرار وتحفيز وتطوير الموارد البشرية، وتمكين العاملين من الإسهام في سياسات الشركة. وتتضمن دراسة جوانب الموظفين المختلفة ما يلي:

١- هل تمكنت الشركة من الحصول على الموارد البشرية ذات التأهيل بالعدد المناسب؟

٢- كم من المتقدمين للعمل يستوفي شروط الوظائف؟

٣- كم منهم حصل على عروض بالعمل؟

٤- كم منهم استمر في العمل وكان أداؤه ذا مستوى مقبول؟

٥- وأخيرًا هل كانت سياسات التوظيف ذات فعالية في اجتذاب أكبر عدد من المؤهلين الأكفاء؟ وما المهن التي تمكنت الشركة من شغل وظائفها؟ وما الوسائل لتخطي السلبيات؟ هل اتبعت الشركة مفاهيم الجدارة في التوظيف (Merit Concepts).

رابعاً: تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد الأهداف، والاختصاصات بالتنسيق مع مديري الإدارات، وبموافقة الإدارة العليا.

خامســـــاً: تصميم وتحديث الوظائف، وتحديد المهام والمسئوليات والمواصفات اللازمة لشغلها. ويدخل ضمن ذلك تأهيل الموظفين للوظائف متى حدث تطوير في مهامها ومؤهلاتها.

سادســـــاً: التوظيف ويشمل الاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، والترقية، والنقل، والتحفيز، والرواتب، والمكافآت، والمزايا المالية، والتوعية بالسلوك الحميد، والواجبات والتمسك بأخلاقيات العمل، من حيث التعامل مع أصحاب المصالح، وخاصة المستثمرين والموردين بالمجتمع العريض، وإن التزام العاملين بقيم ورؤية المنظمة ضرورة لتحقيق الإنجاز.

سابعـــــاً: إنهاء الخدمة والجزاءات وفوائد ما بعد الخدمة.

ثامنـــــاً: الخدمات الاجتماعية كالعلاج والرياضة والمناسبات الوطنية والاجتماعية للأفراد والمجتمع، والاهتمام بجوانب الصحة والسلامة، سويًا مع مسئولية الشركة في المحافظة على البيئة، والمشاركة الفاعلة في كل ما يؤدي إلى رفاهية وتقدم المجتمع، في حدود الاختصاص، والالتزام الأخلاقي، والاجتماعي، مثل المساهمة في الأبحاث العلمية، والطبية، ومحاربة الفقر، والعناية بالشيخوخة. إن مجتمع اليوم يفترض خدمات أكثر تأثيرًا على العناية بالمجتمع الإنساني محلياً وعالميًا.

تاسعـــــاً: علاقة الموظف، ونشر ثقافة الشركة بمختلف وسائل الإعلام الداخلي (نشرة / مجلة) وما يمكن أن تقدمه في مجال الفكر والثقافة والفن.

عاشـــــراً: توفير معايير، وإدارة الأداء، بالتنسيق مع المدراء التنفيذيين، وبنظرة نحو المستقبل، وما يفرضه من مستويات عالية في الأداء والجودة والتفاعل.

حادي عشر: عدالة الإجراءات Procedural Fairness في معالجة جميع قضايا وعمليات شئون الموظفين بإنسانية وبدون تحيز وطبقًا للنظام والعرف.

ثاني عشـر: **إن إدارة الموارد البشرية، في ظروف اليوم، ينبغي أن تولي اهتمامًا حقيقيًا بتطوير مهارات المديرين وليس فقط الموظفين، إن المديرين مطالبون بالالتزام بسياسات وخطط الشركة، كما أن معنوياتهم وحبهم لعملهم يعتمد على شعورهم بالتقدير من جانب المستثمرين والعاملين على حد سواء، وكذا على مدى إحساسهم أنهم يقدمون خدمة للمجتمع وأن هناك حاجة إليهم.**

ثالث عشر: تجميع البيانات عن كفاءة الموارد البشرية وإنتاجيتها واستخدامها في المواقع الملائمة باعتبار ذلك جزءاً لا يتجزأ من التخطيط للقوى العاملة وتحديد احتياجات المستقبل وأثر ذلك في سياسة التوظيف.

طبيعة النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالنشاطات الرئيسة التالية:

أولاً : توفير الخدمة للعميل الداخلي Service Provision وهم: المديرون، الموظفون، ورؤساء الفرق - وقد تكون الخدمة عامة مثل الاختيار والتعيين، وتطوير الأفراد، والمكافآت، وعلاقات الموظف، ومسائل الصحة والسلامة.

وقد تكون الخدمة خاصة بمجال أو مجالين، وتتطلب المشورة المتخصصة مثلاً تحديد المجالات التي يمكن أن تحول لشركات الخدمات Out-Sourcing مثلاً الأعمال الأمنية، الكتابية، التعقيب على جهات خارجية، عمالية أجنبية ... إلخ.

المهم أنه ينبغي أن تكون الخدمة ذات فعالية، وتتولى مراجعتها إدارة الموارد البشرية من حيث المستوى والكفاية.

ثانياً: الإرشاد والتوجيه Guidance: وتختص بالإرشادات التي تقدم للإدارة العليا حول الإستراتيجيات والإصلاحات التي تم وضعها نتيجة احتياجات الشركة التجارية - مثلاً تحول في اتجاهات العملاء، نوعية موظفي خدمة العملاء، نوعية التدريب الذي يصمم وينفذ لمن يقومون بأعمال التفاوض. كما أن الإرشاد يغطي الاحتياجات التنظيمية. هل التنظيم بحاجة إلى تعديل ؟ خصوصاً إذا صدرت قوانين حكومية تفرض تغييرًا في التنظيم واللوائح الداخلية ومواصفات ومهام الوظائف والإدارات.

ويغطي الإرشاد مسألة القيم التي ينبغي أن تسود بالشركة. فإدارة الموارد البشرية هي الحارس لهذه القيم. كما أنها المسئول عن موجهات تقييم الأداء وزيادة الرواتب وإجراءات التأديب وحماية الموظف من القرارات العفوية بجانب مسئوليتها الأولى في حماية مصالح الشركة من العبث الوظيفي والضياع بسوء الإدارة والتصرفات والبذخ غير المبرر في الصرف.

ثالثاً: توفير النصح الوظيفي Functional Advice: حول مسائل بذاتها تهم الشركة ككل، مثل كيفية تصميم الوظائف والغرض منه، وطرق الإعلان عن طلب موظفين: كيف يكون؟ وفي أي من وسائل الإعلام؟ وتحديد سقف المتقدمين

الناجحين، وتقرير طرق دراسة وسائل الاحتياجات التدريبية، وتقديم التوصيات حول نسبة الزيادة السنوية في الرواتب أو المكافآت والعلاوات والبدلات، وحول متطلبات الصحة والسلامة والخدمات الاجتماعية والرياضية وبخاصة مع الحاجة إلى تحديث الأجهزة والوسائل الخاصة بذلك.

هذا بجانب التوصيات التي ترفعها إدارة الموارد البشرية بشأن الوسائل / الإجراءات التي تعالج حالات ضغط العمل، وعدم التكيف والوظيفي وما ينتج من مؤثرات في صحة الموظفين البدنية والعقلية.

إن الشركات بالمملكة العربية السعودية تمر بمرحلة تتسم بالتحديات نتيجة التحول إلى زيادة العمالة الوطنية، إذ ينبغي توفير الظروف لكي تؤكد جدارتها في وقت قياسي. لذلك لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والخطط التدريبية التي تجعل العمالة الجديدة ذات تأهيل لمسئولياتها، والتدريب وحده لا يكفي إذ ينبغي توافر أنواع أخرى من الدعم يمكن إيجازها في:

- اقتراح البرامج والمؤسسات التدريبية التي خدماتها وبمقدورها دعم الروح المعنوية في صفوف العمالة الجديدة مثل: الشعور بالاستقرار، والأمن الوظيفي، الرعاية الوظيفية من جانب الإدارة العليا، التحاور المنظم بين هذه العمالة ومدير إدارة الموارد البشرية لإزالة أي سلبيات في العلاقة بين الشركة وهذه العمالة.
- النظر في إيجاد حوافز تزيد من إقبال المؤهلين لخدمة الشركة وليس بالضرورة أن تكون تلك الحوافز مالية. إن كثيرًا من المؤهلين ينظرون إلى الحوافز الأدبية والمعنوية بتقدير مثل توفير فرص التعليم والتدريب الذي يساعد في بناء شخصية الموظف ليس فقط ليكون موظفًا أمينًا وفعالاً، بل أيضًا ليكون عضوًا في مجتمعه وبما يحقق هواياته. إن كثيرًا من الحوافز أصبحت تقليدية ولابد من التفكير في حوافز من نوع جديد تدعم من ارتباط الشركة بالمجتمع وبالعاملين مثل ما تقوم به بعض الشركات في إيفاد الشباب إلى بعثات خارجية دون إلزامهم بالعمل بها أو أنها - أي الشركات - لا تصر على عمل الشخص بها بعد الابتعاث[٢٧]. وهذا الإجراء يدعم جهود الشركة في زيادة تأهيل الموظف في قابليته للاستخدام والتوظيف في مواقع غير عمل الشركة التي أسهمت في تعليمه وتطويره.
- تنظيم اتصالات ولقاءات بين الإدارة العليا وهذه القوى العاملة الجديدة مما يزيد من شعورها بالانتماء.

(٢٧) يتبع هذا الأسلوب بعض الشركات مثل شركة عبد اللطيف جميل المحدودة.

- متابعة الموظف المستجد الذي يظهر قدرات قيادية ومهنية مبكرة والعناية بتطويره عن طريق برامج تحسين المستقبل الوظيفي وأبرزها برنامج المسار الوظيفي Career Path أو برنامج التعاقب الوظيفي Job-Succession أو الندوات والمؤتمرات المهنية ... إلخ.

وينبغي على مدير إدارة الموارد البشرية أن يتعرف على تجربة الخدمة المدنية في إيجاد الكوادر الإدارية والقيادات ذات الكفاءة لمواجهة تحديات التنمية والعولمة وإدارة التغيير. ويستطع معهد الإدارة العامة أن يوفر الأدبيات حول هذا الموضوع، كما أن وزارة الخدمة المدنية تستطيع أن تقدم المشورة الفنية في كثير من جوانب ونشاطات إدارة الموارد البشرية.

وعلى مدير إدارة الموارد البشرية التعرف عن كثب واهتمام بتجارب دول شرق آسيا التي استطاعت منافسة الغرب بإعداد الكوادر التي يحتاج إليها القطاع الخاص الصناعي والخدمي - حتى إن كثيرًا من الدول الغربية وأمريكا تستعين بالأفراد من هذه الدول.

إن إعداد كوادر الصناعة والتقنية والخدمات المتقدمة، تعني السير بإرادة قوية، وبصدق، في طريق طويل، مملوء بالصعوبات متمثلة في طرق الاختيار والتعيين، والتدريب، وفي إيجاد الحوافز الملائمة التي تجعل الموارد البشرية بالمملكة تقبل باعتبار العمل في القطاع الخاص مستقبلاً وظيفياً مقبولاً يكمل جهود القطاع العام في تقدم المجتمع السعودي.

ويرى بيارز ورو Byars and Rue أن مدير إدارة الموارد البشرية مطالب بالعمل مستقبلاً بما يلي(٢٨):

- معرفة إستراتيجية الشركة وخطة إدارة الأعمال بها بل يكون شريكاً في وضع هاتين الوثيقتين مع ربطهما بخطة وسياسات الموارد البشرية.
- معرفة الصناعة أو الخدمات ومكوناتها وإمكانات المتنافسين في إطار من الشرعية المباحة.
- دعم احتياجات تنفيذ ومتابعة خطة العمل التجاري وتوفير الموارد البشرية والنظم والإجراءات الإدارية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
- قضاء وقت أطول مع المديرين التنفيذيين والاحتكاك بهم وتداول الحديث معهم حول مشكلات الأداء والحوافز وما يخص إدارة الموارد البشرية.

(28) Lloyd L. Byars and Leslie Rue, (2008) (9th. edn.), Human Resource Management, Mcgraw-Hill IRwin, New York (p. 11).

- متابعة ورصد الأحداث الداخلية - توسع أو انكماش أو تنوع في النشاطات - وأثر ذلك في الموارد البشرية.
- تعلم كيفية التعرف على التكلفة والتقليل منها بتعقل مثل: رفع مهارات الموظفين، وإدخال التقنية المناسبة للتقليل من الأجر الإضافي، والحد من الغياب وإدخال أجهزة السلامة المتقدمة والمناسبة، وبناء قاعدة معلومات تفيد الإدارة والموظفين على حد سواء.

وينبغي أن يؤدي تقييم أداء وقياس كفاءة الموظفين، إلى تحسين الإنتاجية، وتحسين مواقع الموظفين، والحد من معوقات الأداء، واستخدام التقنية، الأمر الذي يجعل خطة القوى العاملة أكثر التصاقاً باحتياجات الشركة، وبعيدًا عن تكديس الأعداد من الموظفين غير الأكفاء أو متوسطي الكفاءة (MEDIOCRES).

وهنا ينبغي أيضًا أن تنظر إدارة الموارد البشرية إلى ميزانية الشركة، وأثر القوى العاملة في الربحية، وتحسين الإنتاجية والخدمات، حتى لا يكون عمل الإدارة بعيدًا عن خطة العمل التجاري.

كما تقع على إدارة الموارد البشرية مسئولية النظر في سياسة الرواتب، إذ إن السياسة الحالية بالقطاع الخاص متباينة وتتفق فقط في مبدأين الأول مقدرة الموظف في الحصول على أعلى راتب من خلال التفاوض مع إدارة الشركة، والثاني القبول بما تقدمه الشركة مادام هناك من يقبل بالراتب الأقل، بسبب فائض العمالة أو بسبب فوارق اجتماعية وثقافية في العمالة الأجنبية وهكذا. إن ضآلة نسبة العمالة السعودية لا تمكن الشركات من وضع سياسة ثابتة تكون منطلقاً للرواتب والمكافآت التي يمكن الاعتماد عليها كليًا.

إن إدارة الموارد البشرية في ظروف التنمية والخدمات متسارعة الخطى بالمملكة العربية السعودية مطالبة بالتصدي لتحديات إدارة التغيير وضغوط العوامل الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بتوفير نشاطات من شأنها تمكين الشركة من تحقيق الميزة التنافسية عن طريق:

- إيجاد عمالة قادرة على التكيف من حيث المهارات والمعارف الوظيفية مع عوامل التغيير مثل المنافسة الدولية، والعولمة وطموحات العمالة عالمية التكوين وذات التنوع في الخبرات والمهام والمؤهلات.
- التركيز على إيجاد قاعدة عريضة من العمالة الوطنية القادرة على التميز في المعرفة والمهارة المهنية والالتزام.

- العمل على إيجاد ثقافة تحفز على التميز في الأداء والإنجاز مع مصداقية في الانتماء والعمل بروح الفريق.
- التأكد من أن إستراتيجية الموارد البشرية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الشاملة.

ويطالب براتون وجولد Bratton and Gold إدارة الموارد البشرية بصفة العموم أن تعمل بإيجاد العناصر نفسها التي وردت فيما تقدم(٢٩).

الغايات من نشاطات إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية في ظروف اليوم شريك فعلي في وضع إستراتيجيات الشركة وإنجاح أعمالها التجارية من خلال إدارتها وتطويرها لشئون الموظفين بالشركة. ومن هناك فإن النشاطات التي تقوم بها ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق الغايات التالية:

١- العمل مع المديرين ورؤساء الفرق في توفير «القيادة القدوة الموجهة» التي من شأنها تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستغلالها لمصلحة ذواتهم، ولمصلحة الشركة من دعم شعورهم بالالتزام الأخلاقي نحو الشركة. وأن يتم ذلك عبر الممارسات الإدارية الفعالة التي تحفز على الإبداع والابتكار. وأيضًا من خلال خدمات مميزة، تقدمها إدارة الموارد البشرية، مثل فعاليات التدريب التي تصقل مهارات الأفراد، وتلبي حاجة الشركة، مع عدم إغفال أهمية توفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة.

٢- المراجعة المنتظمة، وعند الأزمات لإجراءات شئون الموظفين وإجراءات العمل في جوانب أخرى التي تتسبب في عدم الاستغلال الأمثل لقدرات الموظفين أو أوقات الدوام الرسمي، أو ضعف استخدام موارد الشركة المادية والمعنوية: ما أسباب هذا الضعف؟ وكيف يعالج بالتنسيق مع المديرين ورؤساء الفرق والموظف المعني؟

٣- تمكين الموظف المستجد الذي يبشر بالتميز، من معرفة متطلبات الشركة من القدرات، والمهارات، ومستويات الكفاءة، في بداية حياته الوظيفية، وتوفير فعاليات التدريب التي تجعله ينخرط في متطلبات التفوق بالشركة.

٤- تنمية الإحساس بضرورة مواصلة التعليم، وتنمية الذات، باعتبار أن التعلم المتواصل من القيم التي تتمسك بها الشركة. إن تشجيع التعليم يجعل الشركة ذات توجه نحو التعلم A Iearning Organization توفر فرصًا للموظفين للتعلم لرفع قدراتهم وتحسين مستقبلهم الوظيفي وتطوير الغايات من استخدامهم.

(29) John Bratton and Jeffrey Gold, (1999), (2 dnd. Edn.), Human Resource Management-Theory and Practice, Macmillan Business London (pp 82-4).

٥- توفير بعض فعاليات التدريب التي تغطي حاجات بعينها في الموظفين وفي المديرين، مثل كيفية إجراء مقابلة مراجعة تقييم الأداء، كيفية معالجة شكاوى العملاء.

٦- الإصرار على تعيين الأفراد الذي لديهم قابلية للتطور لمقابلة المستجدات في إدارة الأعمال.

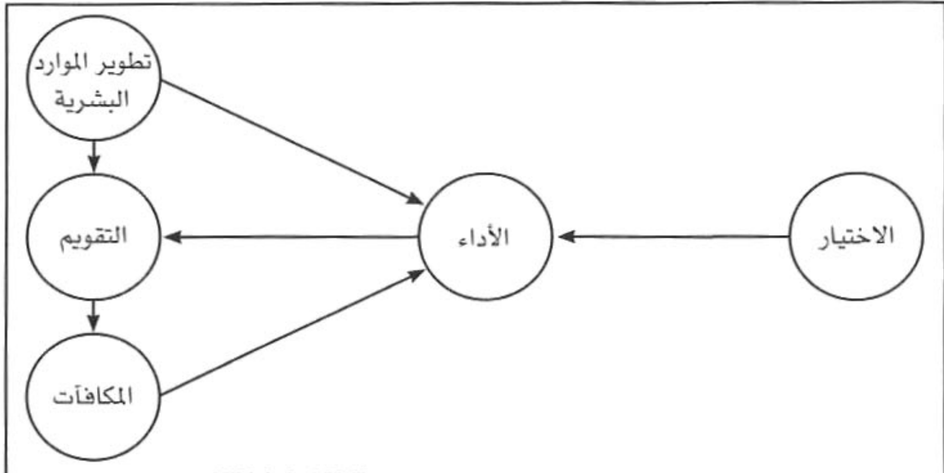
٧- اقتراح وتنفيذ برامج التطوير التنظيمي، التي تزيد من إسهامات الموظفين، ومن نجاح الشركة، وتجعل الموظفين في انسجام مع متطلبات العولمة وإدارة التغيير. إن برامج التطوير التنظيمي سوف تمكن إدارة الموارد البشرية من قياس أداء الأفراد والأقسام والشركة بعموم. ماذا تحتاج الشركة ليكون أداؤها حسب غايات الشركة: ما هي القدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق تلك الغايات؟

هذه هي الغايات التي ينبغي أن تحققها نشاطات إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريكًا للإدارة العليا في رسم وتنفيذ إستراتيجية الشركة في المجال التجاري والاجتماعي نحو الموظفين.

شكل (٥)

نموذج فومبرن، تيشي وديفانا

THE FOMBRUN, TICHY AND DEVANNA. MODEL[٣٠]



يوضح دورة إدارة الموارد البشرية وارتباط التطوير بها (HRM-CYCLE). إن هذه العناصر الخمسة هي التي تحسن من إنتاجية أداء المنظمة، كما أن هذا الشكل يوضح الصلة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة.

(٣٠) المصدر:
OF HRM-JOHN,BRATTON AND JEFFREY GOLD, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, THEORY AND PRACTICE, (1999), (2 nd. Edn), MACMILLAN BUSINESS, LONDON (P. 18).

يخضع كثير من الشركات إلى إعادة التنظيم مراعية في ذلك ضرورة أن يكون الوعاء التنظيمي قادرًا على تحقيق الإستراتيجية ومراعيًا لحاجات العميل من الخدمة بحيث لا يشكو ذلك العميل من الروتين والبيروقراطية التي تعطّل مصالحه مع الشركة. وهذا مهم جدًا بالنسبة للشركات العالمية والاستثمارات الخارجية حيث ينبغي أن يعكس الهيكل التنظيمي ما يلي:

١- اللامركزية ونقل المسئولية مع الصلاحيات للإدارات والأقسام والفروع التي تقدم الخدمة.

٢- التقليل من المستويات التنظيمية أو ما يمكن أن يطلق عليه «فلطحة - لو جازت الكلمة - التنظيم FLAT.

٣- المرونة بحيث يمكن تغيير أوضاع الموظفين ومهام الإدارات بسهولة.

٤- دعم وسائل الاتصال وانتقال المعلومة داخل وخارج الشركة.

٥- اللجوء لفريق العمل كتنظيم يقوم بالأعمال والمهام التي تتطلب جهدًا جماعيًا.

٦- التدريب والتطوير المتواصل تبعًا للمتغيرات وظروف المستقبل.

٧- التجارب مع العميل وتمكينه من الوصول إلى مصدر القرار والخدمة ويلازم ذلك تمكين موظفي الواجهة بالصلاحيات لحل مشكلات العملاء والتجارب مع احتياجاتهم في الوقت المحدد بالأسلوب الذي يكسب رضاءهم.

والتساؤل هنا: كيف يمكن لإدارة الموارد مساعدة الشركة في هذه المجالات؟[٣١]

البرامج الواجب تنفيذها:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تضع خطة تتضمن البرامج التي تود تنفيذها في تواز مع تنفيذ إستراتيجية الشركة، ولتحقيق ذلك فإن إدارة الموارد البشرية ستقوم بما يلي:

أولاً: سيتم دراسة الوضع الراهن لتحديد مواطن القوة والضعف وتحديد الفرص ومواطن التهديدات SWOT مثل الاستقالات الكثيرة، عدم وجود قوى عاملة ذات كفاءة عالية، سلبيات في الممارسات الإدارية ... إلخ.

ثانياً: تنفيذ البرامج حسب جدول زمني تعتمده الإدارة العليا وبالتنسيق مع المديرين التنفيذيين. وتسبق ذلك تدريب وتعريف موظفي الإدارة العليا بهذه البرامج والحصول على مرئياتهم ودعمهم لذلك.

(٣١) المصدر:
KEITH SISSON AND JOHN STOREY, (2000), THE REALITIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-MANAGING THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP, OPEN UNIVERSITY PRESS, BUCKINGHAM-PHILADELPHIA, (P. 70).

ثالثاً: تستعين الإدارة بأهل الخبرة والمعرفة، في بعض هذه البرامج، كما أن مسئولي الإدارة تقع عليهم مسئولية متابعة التنفيذ وتحديد الدراسات ومعالجة القصور في التطبيق. وينبغي أن يكون هناك تنسيق مع مديري الإدارات التنفيذيين في المسائل التي تمس كامل الشركة.

أما البرامج فهي:

١- خطة وصف الوظائف وإعادة تصميم بعض الوظائف الإستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار لعوامل التغيير والتطور في مؤهلات وشروط الوظائف وتأهيل شاغليها. ودراسة إمكانية توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة شاغليها. ويجب الأخذ في الحسبان أن المستقبل سوف يشهد ظهور وظائف جديدة وزوال البعض مما هو موجود.

٢- وضع سلم الرواتب بعد دراسة السوق وإمكانات الشركة المالية وتأثير ذلك في خطط التوسع والأبحاث، وجعله رافداً في زيادة إمكانية التفاعل بين الشركة والموظفين، وكذا في تشجيع موهبة الابتكار في صفوف الموظفين، ونشر ثقافة النزاهة، وعدم تنازع الولاء، والاستقامة الذاتية. ما سياسة الرواتب والتعويضات المالية عند المنافسين وبخاصة شركات الاستثمار بنوعيه الداخلي والخارجي؟

إن سياسة الرواتب والمكافآت بحاجة إلى تطوير يواكب التغيير في أفراد المجتمع واحتياجات الأسرة المعيشية والترفيهية، إن هناك مسئولية أدبية ناتجة عن العقد السيكولوجي بين الشركة والمجتمع وتمكّن الموظف من الحصول على مستوى معيشي مقبول اجتماعياً واقتصادياً ويحفزه على الإنتاج والولاء، ويحميه من عوادي الزمن مثل المرض والإعاقات والشيخوخة ... إلخ، غير متجاهلين لازدياد المسئولية تجاه أفراد العائلة.

٣- وضع خطة للتدريب تقوم على دراسة الاحتياجات التدريبية، وتحديد أولويات التدريب، مع الأخذ في الاعتبار لاحتياجات المستقبل المنظور، وأثر التقنية والتطوير التنظيمي، وإعادة الهيكلة، وإدخال نظم متطورة في تنمية المواهب مثل المسار الوظيفي، والإثراء الوظيفي، وبرنامج خطة التعاقب الوظيفي، وبناء كادر من مديري الصف الثاني، ويشمل ذلك الأخصائيين على حد سواء كل في مهنته.

٤- تقنين أو ترشيد الهيكل التنظيمي وتطويره للشركة، وإصدار الدليل التنظيمي الذي يحدد أهداف واختصاصات ووظائف كل إدارة، وكيفية وصول العميل إلى الإدارة المعنية بخدمته. إن المنظمات اليوم تلجأ إلى التحجيم Down Sizing وإلى تمكين المسئولين بصلاحيات جريئة ومناسبة. هذا ويمكن توزيع الدليل التنظيمي لكبار العملاء والموردين.

٥- تحديث اللائحة الداخلية في ضوء المتغيرات وبخاصة الحوافز والمكافآت والتدريب والابتعاث في حالات المهن والنشاطات التي تفرضها السوق على الشركة.

٦- إصدار دليل سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وتحديد مواطن القرار، والتنسيق وبصفة محددة: ما صلاحيات ومدى مشاركة المديرين التنفيذيين في إدارة وتنمية الموارد البشرية؟

٧- تحديد وتحديث تشكيلات الوظائف بالشركة، وتحليل احتياجات كل إدارة حسب المتغيرات، مع الأخذ في الاعتبار لعوامل التحجيم الهيكلي، وإيجاد الموظف الشامل. ويتم ذلك في ضوء خطة القوى العاملة، ومخرجات التدريب، وينبغي عدم الجنوح إلى إحداث فائض في القوى العاملة حيث إن ذلك مضر للعمل تماماً مثل النقص في العدد والمؤهلات.

٨- بناء قاعدة معلومات تفيد صناع القرار، والمديرين والموظفين كل فيما يخصه. وهنا ينبغي الاستفادة من البرامج الجاهزة في الحاسب الآلي.

٩- وضع نظام كفء لتقييم الأداء يتفق وحاجة الشركة ووظائف الموظفين ويكون حافزاً لتطوير أداء الموظفين ومكافأتهم على الأداء الجيد المتميز وتلبية احتياجاتهم التطويرية ووسيلة لاجتذاب قيادات المستقبل وينبغي أن ينال النظام ثقة العاملين في المحتوى والهدف.

١٠- دراسة القوى العاملة من حيث صلاحيتها لوظائفها وحاجاتها التدريبية، والوسائل التي تجعل الموظف يقدم أقصى طاقاته الإنتاجية. هل أساليب الاختيار ذات فعالية في جذب القوى العاملة ذات الصلاحية لنشاطات المنظمة؟

١١- دراسة الوسائل التي من شأنها تسريع السعودة مع الاحتفاظ بمستوى كفاءة عال يدعم الإمكانات التنافسية للشركة. ويجب أن يكون مدخل الشركة مدعماً بالإحصائيات ودراسة كفاءات الموظفين الذين على رأس العمل، أو من هم يتوافرون في سوق التوظيف. وينبغي الاهتمام بالوظائف الإستراتيجية مثل وظائف البنوك، والتجارة الخارجية، والتأمين والسياحة ... إلخ مما سوف تُبديه الأيام المقبلة.

١٢- وضع لائحة بالصلاحيات التي تحدد المسئولية الإدارية والمالية والتطويرية، وتمنع الازدواجية، أو التضارب، وتساعد في الرقابة الذاتية وممارسة السلطات بكفاءة وثقة.

١٣- وضع خطة الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات التي تعبر عنها إستراتيجية ومشروعات الشركة. وينبغي أن يكون وضع الخطة بالشراكة مع المديرين التنفيذيين وأن تتصف بالواقعية وليست نشاطاً يتم بعيداً عن الواقع، وينبغي النظر إلى مخرجات التعليم والتدريب وأثر التقنية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على فترات زمنية معقولة في المستقبل مع ضرورة تحسين أساليب استخدام الموارد البشرية حتى لا تجنح الاحتياجات للمبالغة أو تضخم الوافد من العمال بسبب ضعف الممارسات الإدارية والتنظيمية.

وهنا ينبغي الأخذ في الحسبان احتمال حدوث تغيير في مهارات بعض المهن وخاصة في مجال التقنية، والعمل على إعداد الموظفين المتأثرين لبرامج إعادة التأهيل بدلاً من اللجوء للمصادر الخارجية وإنهاء خدمات الذين على رأس العمل.

١٤- العمل على إدخال نظام التدريب العملي[٣٢] Coaching ونظام التوجيه الوظيفي[٣٣] Mentoring وإيجاد كادر من المشرفين المدربين العمليين المتخصصين Coach يتولون التدريب على الوظيفة Training on-the-Job[٣٤].

---

(٣٢) يعني نظام التدريب العملي (Coaching) أنه وسيلة تستخدم في تدريب وتأهيل الموظفين الذين ترغب الإدارة في ترقيتهم لوظائف إدارية أو إشرافية. ويقوم النظام على لقاءات تتم بين الموظف والمدرب العملي ومديره المباشر، حيث يتم توفير إرشادات عملية للموظف في كيفية أداء عمله وشرح نوع وطريقة التدريب ومكانه الذي سيقوم به المدرب العملي.

ويتطلب النظام، باعتبار ذلك جزءاً من التدريب، منح الموظف المتدرب بعض الصلاحيات والمسئوليات التي من شأنها دعم قدراته والكشف عن مواهبه.

ويقوم المدرِّب العملي بأعمال الوظيفة على طريقة البيان بالعمل Demonstration ويتولى الموظف أداء المهام بحسب ما فعل المدرِّب العملي.

(٣٣) يعني نظام التوجيه الوظيفي Mentoring أنه مثل المدرب العملي، لكنه يختلف بكون الموجه شخصاً يعلو في مركزه عن الموظف بدرجة أو بدرجتين، ولا يشترط أن يعمل في نفس تخصص الموظف لكنه يتميز بسعة الأفق والحصافة وإثارة فكر الموظف. ويقوم الموجه الوظيفي بالأدوار التالية:

أولاً : يساعد في تحسين أداء الموظف بمناقشته حول مشكلات الأداء وما يراه مفيداً لإزالة المعوقات.

ثانياً: يساعد في تنمية قدرات الموظف التحليلية وتطوير مستقبله عن طريق البحث والتقصي فيما يفيد وضعه الوظيفي وكيفية تطوير مقدراته واستقلال إمكاناته.

ثالثاً: يقوم بدور الناصح والمعلم والمستشار Counsellor.

رابعاً: يشارك الموظف المعرفة ولا يبخل عليه بالمعلومة، ويساعد نظام التوجيه الوظيفي في إعداد قيادات المستقبل وهو في غاية الأهمية في حالة تطبيق خطة التعاقب الوظيفي Succession Planning ونظام التوجيه الوظيفي ليس بالنظام سهل التطبيق فهو بحاجة إلى حرص في اختيار الموظف وفي متابعته والتي تشمل لقاءات منظمة تتم بين الطرفين وقد يتخللها غداء عمل أو ما شابه ذلك.

(٣٤) المصدر:
STEVE BAVISTER AND AMANDA VICKERS. (2003) BE YOUR BEST COACH AND BEYOND. LEARNING LONDON. (PP. 12-15).

١٥- الترويج لأساليب الإدارة المحفزة والإنسانية والمتطورة مثل الإدارة المشاركة وفرق العمل شبه المستقلة، وتنمية وبناء شخصيات الموظفين، وخاصة المستجدين منهم، ودعم الثقة في أنفسهم بقدراتهم وكفاءتهم، في مواجهة تحديات العمل والمسئولية، وذلك عن معرفة ودراية واعتداد بالذات، والتزام بقواعد العمل الأخلاقية، التي تحبب الموظفين في وظائفهم ومؤسساتهم.

١٦- الاهتمام بتدريب المديرين على رأس العمل والجيل الثاني من المتميزين منهم، وتطوير معارفهم ومهاراتهم في شتى مجالات إدارة الموارد البشرية وبخاصة جانب التحفيز ودراسة الدوافع للإنجاز بين أفراد كل إدارة والشركة ككل.

بعض اهتمامات إدارة الموارد البشرية:

يورد الكاتب ستيفن روبنز Stephen Robbins في كتابه بعنوان «الحقيقة عن إدارة الأفراد ولا شيء غير الحقيقة (The Truth About Managing People And Nothing But The Truth, Prentice Hall (2003) U.S.A)، عدداً من هذه الاهتمامات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية العمل بها، والترويج لها بالمنظمة وهذه الاهتمامات، عند تعيين الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من وجهة نظره، تنحصر في الحالات التالية:

أولاً : ينبغي على لجنة الاختيار النظر إلى السمات الشخصية بما ينبئ بالسلوك الشخصي، علماً أن سلوك الأفراد يتغير حسب المواقف، خصوصاً أن الشخص ليس موظفاً في الشركة فقط بل هو أيضاً عضو في المجتمع، في عقيدته، وفي انتمائه الرياضي ... إلخ. وفي كل من هذه الجهات له سلوكيات تتمشى والمواقف التي يتعرض لها.

فالفرد ليس أسير موقف معين أو حالة بذاتها لذلك فإنه من الضروري عند إجراء المقابلة الوظيفية توجيه الأسئلة التي تركز على خبرات المتقدم السابقة، وذات الصلة بالوظيفة مثلاً: ما الشيء الذي كنت تود فعله في وظيفتك السابقة ولكنك لم تتمكن من فعله؟ ما أسباب عدم استطاعتك؟.

ثانياً: عدم التركيز على الجوانب الإيجابية في الوظيفة فحسب عند إجراء المقابلة الشخصية بغرض اجتذاب المتقدم للعمل بالشركة، بل يجب التركيز بالمثل على الجوانب السلبية، وبخاصة إذا كان العمل له صلة بالجمهور أو الإدارات الحكومية.

وعلى إدارة الموارد البشرية التأكد أن جميع المعلومات عن الوظيفة تتوافر للمتقدم – الإيجابي والسلبي على حد سواء. وللمتقدم أن يوازن بين الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية ثم يتخذ ما يراه من قرار.

ثالثاً: ينبغي التأكد أن الموظفين لا يقضون وقتاً كبيراً في استخدام (الإنترنت)، فقد أورد نفس الكاتب في موضع آخر أن هناك دراسة في أمريكا أوضحت أن الموظف الأمريكي يقضي في اليوم نحو (٩٠) دقيقة في متابعة (الإنترنت)، وبالطبع هذا على حساب العمل.

رابعاً: ينبغي أن تهتم إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة تقارير الأداء عن الموظفين أن تهتم بالموظفين الذين يبدون سلوكاً وطنياً حميداً يؤكد أنهم مواطنون ملتزمون، الأمر الذي يؤكد أن أداءهم أيضاً سيكون بنفس درجة الالتزام والأمانة[٣٥].

خامساً: تصميم برامج تطويرية للقيادات الإدارية تهدف إلى إكسابهم المهارات والسلوكيات التي تجعل منهم قادة يحوزون على ثقة الموظفين وليس فقط الإدارة والعملاء. كما أن على كل مدير قائد أن يعدل من أسلوب قيادته حسب ثقافات الموظفين المختلفة – كل حسب ثقافته والجيل الذي ينتمي إليه، وعادات بيئته الأصلية «إن كنت في روما افعل ما يفعله الرومان» When in Rome, do what the Romans do.

ويقدم الكاتب ملاحظة جديرة بالنظر **هي أن معظم نظريات القيادة الحديثة متأثرة بقيم وثقافة الإدارة الأمريكية** (Most leadership theories have A. U, S, Bias (p. 99).

ويرى الكاتب أن كسب ثقة الموظفين تفرض أن يكون المدير القائد صريحاً وواضحاً وعادلاً في إدارته وغير متذبذب في قراراته، مع التزام فعلي ومصداقية في إنجاز وعوده وكسب ثقة العاملين معه، وفوق كل ذلك عليه مشاركة أعوانه في القرار مع الأخذ في الاعتبار إدارياً ومالياً وإنسانياً مصالح المتأثرين بذلك القرار.

إسهامات إدارة الموارد البشرية:

ما الإسهامات التي يمكن أن تقدمها إدارة الموارد البشرية؟ إنها تستطيع أن تقدم ما يلي:

(٣٥) والتساؤل هنا: هل المديرون مدركون لمسئولية الموظف في جانب المواطنة؟ وما المعايير التي يستخدمونها في هذا الشأن؟

أولاً : كسر المركزية في إدارة وظيفة الموارد البشرية، ولا بد أن يشاركها في ذلك المديرون التنفيذيون، وأن تكون إسهاماتهم ملموسة وواضحة.

ثانياً: تحجيم الشركة وتقليل مسئولياتها الهرمية / الإدارية أو «فلطحة» (Flattening/ de-Layering of Management Hierarchies).

ثالثاً: زرع الثقة في منجزاتها وأعمالها وإجراءاتها من قبل المدراء التنفيذيين والموظفين على حد سواء وأنها قادرة على القيام بدورها بكفاءة.

ويزداد اليوم الاتجاه بضرورة إشراك المديرين التنفيذيين في وظيفة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يدعم ربط نشاطات الموارد البشرية بالنشاطات التجارية للشركة.

كما أن إدارة الموارد البشرية اليوم تعتبر:

١- شريكاً في وضع تنفيذ إستراتيجية الشركة.

٢- الخبير في المسائل الإدارية والتنظيمية.

٣- المدافع عن حقوق ومصالح الموظفين (Employee Champion).

٤- وسيط التغيير (Change Agent).

ولكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على القيام بهذه الأدوار، فإن أخصائي الموارد البشرية ينبغي أن يكون أكثر كفاءة ومعرفة في:

أ - معرفة تجارة ونشاطات الشركة والمنافسين لها ونوعية الموظفين بها وكيفية استقطابهم.

ب- معرفة متخصصة بممارسات شئون الموظفين.

ج - مقدرة في إدارة ثقافة الشركة.

د - مقدرة في إدارة التغيير.

هـ- المصداقية الشخصية Personal Credibility.

و - متابعة ما يصدر من قوانين وتعليمات من الجهات الحكومية ذات العلاقة بالقوى العاملة.

إدارة الموارد البشرية في نطاق إدارة التغيير:

تفرض إدارة التغيير دوراً مهماً على إدارة الموارد البشرية، وذلك سواء في أحد أمرين، هما:

- رفع مستوى كفاءة الإنتاج ونشر ثقافة الأداء المتميز وخدمة العملاء مع الجودة في أوساط العاملين.
- تحفيز الشركة بتطوير شروط العمل لتكون أكثر إنسانية وعدالة.

ويقول براتون وجولد (BRATTON AND GOLD) عن دور إدارة الموارد البشرية في ظروف إدارة التغيير، وضغوط العوامل الاقتصادية والاجتماعية مطالبة بتوفير نشاطات من شأنها تمكين الشركة ممن تحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق:

- إيجاد عمالة قادرة على التكيف من حيث المهارات والمعرفة الوظيفية مع عوامل التغيير مثل: المنافسة الداخلية، والعولمة وطموحات العاملين في تنوع الخبرات والمهام.
- التركيز على إيجاد قاعدة عريضة من العمالة التي تتميز بالمعرفة المهنية والالتزام.
- العمل على إيجاد ثقافة تحفِّز على التميز في الأداء والانتماء.
- جعل إستراتيجية الموارد البشرية لتتناغم مع إستراتيجية الشركة الشاملة[٣٦].

هذا وإن إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بما يلي:

١- ترشيد العمالة إلى أدنى حد ممكن عن طريق استخدام أفضل الكفاءات ذات الإنتاجية العالية، وتحسين إجراءات العمل وتكثيف استخدام التقنية المناسبة، والإسهام في تصميم الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ثقافة الشركة، وشرح فوائد وضع الشخص في الموقع المناسب الذي يؤكد حسن استغلال الطاقات البشرية.

٢- تطوير وتكثيف قدرات ومهارات المدراء والمشرفين، بما يؤدي إلى تحسين ممارساتهم الإدارية والإشرافية: في التفويض، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، اتخاذ القرار وإدارة الصراع ... إلخ.

٣- الإسهام في وصف الوظائف بنظرة للمستقبل وإعادة تصميم الوظائف وتوزيع الاختصاصات، وتجنب الازدواجية ووضع الأدلة والاستفادة من التقنية والمعدات المكتبية واقتراح الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تتوافق مع روح التغيير المنشود.

٤- التعامل برشد مع قضايا الخصخصة والتحالفات والاندماجات، بحيث لا يؤدي ذلك إلى ترشيد العمالة أو تعطيل جهود تطوير المواهب وتحسين الممارسات الإدارية في علاقات الاستخدام واستقطاب الكفاءات.

(٣٦) مصدر سابق، ص (٨٤).

لقد دخل مفهوم إدارة الموارد البشرية منعطفاً جديداً هو أنها أصبحت شريكاً أساسياً للتغيير وعنصراً مهماً في وضع إستراتيجية المنظمة الشاملة باعتبار أن الإنسان العامل استثمار يجب تنميته وتطويره لنشاطات اليوم والمستقبل وإنه مركز للربحية والبقاء المتنامي مادام هناك علاقات استخدام فعالة بين المنظمة والعاملين بها. إن إدارة الموارد البشرية تقوم على مفهوم أنها صانعة التغيير (Change Makers) ذات المسئولية عن جعل علاقات الاستخدام ذات فعالية في تلبية احتياجات المنظمة[٣٧].

٥- تطبيق مفاهيم نظام الجدارة التي تقوم على: (أ) تكافؤ الفرص أمام المتنافسين على الوظائف سواء في التعيين أو الترقيات. (ب) إجراء مسابقات ترتبط بالوظائف. (ج) الإعلان الكافي عن الوظائف في حالات التعيين. ويمكن الاستعانة ببيوت الخبرة في تصميم الاختبارات التنافسية بين المتقدمين للعمل. (د) تدريب الموظف المستجد واعتبار التدريب عامة مسئولية متواصلة للشركة.

تنظيم إدارة الموارد البشرية:

بداية، إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يتسم بالفردية حيث لا يوجد نمط موحد أو أمثل لجميع الشركات بالملكة. المهم في التنظيم أياً كان، هو أن يلبي احتياجات الشركة في مجال الموارد البشرية، وأن يحمل عناصر المرونة في مقابلة التغيير والتطوير.

والتنظيم مهم لكل نشاط، فهو الوسيلة لتحديد مواقع الموظفين، ومراكز القرار، وتحديد العلاقات بين الأفراد والأقسام. ويساعد في توزيع الأعمال حجماً ونوعاً حسب التخصص، ويحقق التنسيق في جهود الموظفين، ويزيل مواقع اختناقات العمل، ويدعم الاتصالات بين الأفراد والإدارات وفرق العمل، بجانب الاتصالات خارج الشركة كجزء من العلاقات العامة والتسويق.

وينبغي بوجه عام أن يكون تنظيم إدارة الموارد البشرية:

١- مسايراً للنمط العام المعمول به لتأدية الغايات الكلية للشركة.

٢- أن يؤدي من الناحية الفنية إلى الكفاءة والخدمة ذات الفاعلية من جانب موظفي إدارة الموارد البشرية.

(37) Susan Corby and Geoff WHITE (ed) (2005). - Employment relations in the public services-there and sasses. Routledge. London (pp178-179).

٣- أن يحقق التنظيم طموحات موظفي الإدارة من حيث توزيع الأعمال، وتحسين وسائل الاتصال، وفتح مجالات الترقية، والعمل بروح الفريق، وتطوير القدرات، وتمكين الموظفين بالصلاحيات، والتفويض مع المشاركة في صنع القرار وعمليات التغيير. وكذا أن يؤدي التنظيم إلى الدقة وتحديد الاختصاص، منعاً للازدواجية ومثالب البيروقراطية في طول الإجراءات وبخاصة في صنع القرار، والرقابة على الأداء وتطويره.

وفي ضوء هذه المفاهيم، فإن التنظيم المقترح لإدارة الموارد البشرية بالشركة سيكون كما هو مبين في الخريطة التنظيمية المرفقة شكل رقم (٧). ولا ينطبق هذا التنظيم بالنسبة للشركات / المؤسسات الصغيرة والتي قد يكون تركيزها على تكامل المعلومة والبيانات والسجلات تجنباً للاعتماد إلى حد كبير على الذاكرة والتعامل اليومي وجهاً لوجه.

وبرغم ما يمكن اقتراحه من هيكل إلا أن لكل شركة ظروفها، ومرحلة التغيير الذي تمر به، إذ إن ذلك هو الذي يحدد الهيكلة المرغوب فيها لتحقيق غايات الشركة، وتطلعات العاملين، ومواكبة متطلبات التغيير.

العوامل ذات الأثر في تنظيم إدارة الموارد البشرية:

فيما يلي أبرز تلك العوامل في ظروف اليوم:

أولاً : تركيبة القوى العاملة؛ حيث إن المنظمات التجارية تماماً مثل منظمات القطاع العام تضم أجيالاً من الموظفين من حيث العمر والطموحات والتربية الوظيفية ومشكلات علاقات الاستخدام التي تختص بها:

١- هناك كبار السن الذين على وشك التقاعد: هؤلاء يريدون الهدوء وليست لديهم طموحات جريئة.

٢- وهناك الذين وصلوا إلى القمة ممن هم في عمر الخمسين، وهؤلاء يفكرون في كيفية إثراء التراث الإداري بالشركة، وكيف يضعون السوابق للأجيال القادمة، ويدركون أن فرص انتقالهم لجهات أخرى محددة للغاية.

٣- وهناك الجيل الشاب الذي يبحث عن مكانة له في المنظمة وفي المجتمع وهؤلاء متأثرون بما يلي:

أ - مفاهيم حقوق الإنسان، والأعمال الإنسانية، والمحافظة على البيئة وتكافؤ فرص العمل.

ب- توافر فرص التنمية والتعليم من جانب الشركة.

ج - التركيز على التنمية الذاتية.

د - جودة الحياة في العمل - Quality of work life - (لو جازت الترجمة).

هـ- التنوع في الأجندة الدستورية والتنفيذية مثل مجلس الشورى ومجالس الإمارات والمدن والبلديات واللجان المتخصصة مثل اللجنة الاقتصادية العليا.

وبين هؤلاء وهؤلاء أجيال من الأفراد، البعض حقق جزءاً من طموحه، والبعض لم يوفق في الطريق الصحيح، والبعض تجمد عند حدود لم يتمكن من تجاوزها.

ثانيـــاً: الاتجاه العام في الشركات المنافسة، ما هو تنظيمها الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثـــاً: الاتجاه نحو تخفيض التكلفة عن طريق التقليل من المستويات الإدارية وتمكين المساعدين بصلاحية صنع القرار، وإعادة تقييم الوظائف، ورفع كفاءة الموظفين لزيادة العائد والاستغناء عن بعض شاغلي الوظائف غير الأساسية لأغراض الشركة، والاستعانة بشركات التشغيل والصيانة، وتحسين إجراءات العمل.

رابعـــاً: صدور قوانين حكومية جديدة قد تضطر الشركة إلى تأسيس أو تطوير أقسام خاصة للتعامل مع هذه القوانين.

خامساً: التشدد في اختيار الكفاءات وتحسين وسائل الاختيار لضمان الحصول على أفضل المواهب في سوق العمل المحلي والخارجي.

سادساً: الاستفادة من التقنية الحديثة وتحسين شروط الخدمة بشكل عام. وتثير هذه العوامل التساؤل حول قدرات إدارة الموارد البشرية لمواجهة هذه العوامل في إيجاد التنظيم الكفء والفاعل لإدارة الموارد البشرية بالشركة. وهل إدارة الموارد البشرية تؤمن بالتنازل عن بعض سلطاتها واختصاصاتها التقليدية، وتؤمن بتمكين المديرين التنفيذيين من مشاركتها مسئولية إدارة وتنمية الموارد البشرية؟!

سابعـاً: مشاركة إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيات الشركة التجارية، وذلك من منظور الموارد البشرية، وتحديد احتياجات الشركة من المواهب لتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

ثامنـاً: زيادة عدد المؤهلين في تخصص شئون الموظفين والإدارة والتنظيم بوجه عام، مما يزيد من رصيد الفريق الإداري بشخصيات مقتدرة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداعات في إدارة أعمالها واختصاصاتها.

التنظيم وانتقال الصلاحيات:

يرى ألن فاول (Allan Fowler)[٣٨]:

أن ثمة اتجاهين يتحكمان اليوم في الهيكل التنظيمي لأي منظمة، والاتجاهان هما:

١- تفويض السلطات أو بالأحرى نقل السلطات أو التنازل عنها (Devolution).

٢- والتقليل من المستويات الإدارية الهرمية De-Layering والهدف من ذلك هو تحويل سلطة صنع القرار من المركز أي رئاسة الشركة إلى الوحدات التنفيذية أو المناطق، وجعل الهيكل مسطحاً (Flat) - لو جازت الترجمة - بمعنى التقليل من المستويات الإدارية الهرمية الإدارية، مما يساعد على انتقال القرار والمعلومة، مع سهولة الرقابة والتنسيق ونحو ذلك من الفوائد المترتبة على هذا الاتجاه، وخاصة في معالجة قضايا العملاء في موقع الحدث، دون تعطيل أو ضياع للوقت، الذي يهدر في الاتصالات المطوّلة ذات الطبيعة البيروقراطية.

وبرغم محدودية مشاركة مديري شئون الموظفين في العمل والخطط والتنظيمات التجارية إلا أن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالتالي:

أولاً : التعامل مع قضايا الموارد البشرية المترتبة على أي هيكل تنظيمي يصمم للشركة بغرض التحسين، أو لدى أي تغيير، أو تعديل في تقسيماته، مثل معالجة قضايا تخفيض العمالة الذي ينتج عن الهيكل الجديد أو إدخال التقنية أو غيرها.

ثانياً: تصميم التنظيم الملائم لإدارة وتطوير شئون الموارد البشرية في مثل ظروف التغيير. ويقوم التنظيم على أساس نقل صلاحيات إدارة الموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين.

(38) Allan Fowler (1998), Get more from your people, IPD, London, (P.65).

وبالطبع ليست جميع الشركات لديها الاستعداد لمثل هذه الاتجاهات، وخاصة نقل الصلاحيات للمديرين التنفيذيين، برغم أن هناك بعض البنوك والشركات تلجأ لمثل هذا الأسلوب، أي دعم صلاحيات المديرين التنفيذيين في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية.

وإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتحليل وضعها التنظيمي، والهيكل الذي يمكن أن يستوعب الدور المطلوب منها، سواء في الاختيار أو التعيين، أو المقابلات، أو الترقيات والحوافز، وصيغة الإعلان عن الوظائف والوسيلة الإعلامية المناسبة لذلك.

ومن هذا المنطلق، أصبح لزاماً على المديرين التنفيذيين دعم معارفهم وقدراتهم في مجالات شئون الموظفين، وفي نظام العمل، وفي طرق تحفيز الموظفين، وحل المشكلات الإنسانية كل في إدارته.

ويتطلب نقل الصلاحيات، أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بوضع المعايير والأسس الملائمة في حالات الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والمراجعة الإدارية، وفي الترقيات، وعلاقات الاستخدام عموماً في طمأنة إدارة الموارد البشرية، بعدم وجود تفاوت سلبي في معاملة الموظفين، سواء في الرواتب، أو الحوافز، أو التدريب، أو أي مجال أخر. إن وضع معايير الجودة، والتعامل مع العملاء، إجراء في غاية الأهمية (Quality Standards) لإنجاح تطبيقات شئون الموظفين، بمشاركة من المديرين التنفيذيين. ويعني تحويل السلطات إلى الوحدات التنفيذية تزويدها ببعض المتخصصين في الجوانب التنفيذية في عمليات شئون الموظفين، أما الأخصائيون فإنهم سوف يستمرون في المركز - أي إدارة الموارد البشرية برئاسة الشركة، مع إمكانية قيامهم بزيارات لمساعدة الإدارات التنفيذية متى دعت الحاجة لذلك. ويقوم الأخصائيون بالدراسات التي تقلل من مشكلات التوظيف مثل: الغياب المتكرر، عدم ملاءمة الرواتب للظروف، تقويم وأوصاف الوظائف، أما التدريب فإنه يظل مركزياً ويقوم به متخصصون على مستوى عالٍ من المعرفة المهنية، والقدرات التحليلية، والتنبؤ باحتياجات المستقبل، والتخطيط لذلك فهو الأداة المهمة في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد البشرية.

وقد تلجأ بعض الشركات إلى منظمات الخدمات للمساعدة للقيام ببعض عمليات شئون الموظفين وخاصة في جانب الخدمات الاجتماعية والرياضية (Out-Sourcing) هذا ويقول ألن فاولر إن هناك جدلاً حول إمكانية تحويل جميع نشاطات شئون الموظفين لشركات الخدمات المساندة[٣٩].

(٣٩) المصدر: Allan Fowler, get more from/ your People (IPD, London, 1998) (P. 74).

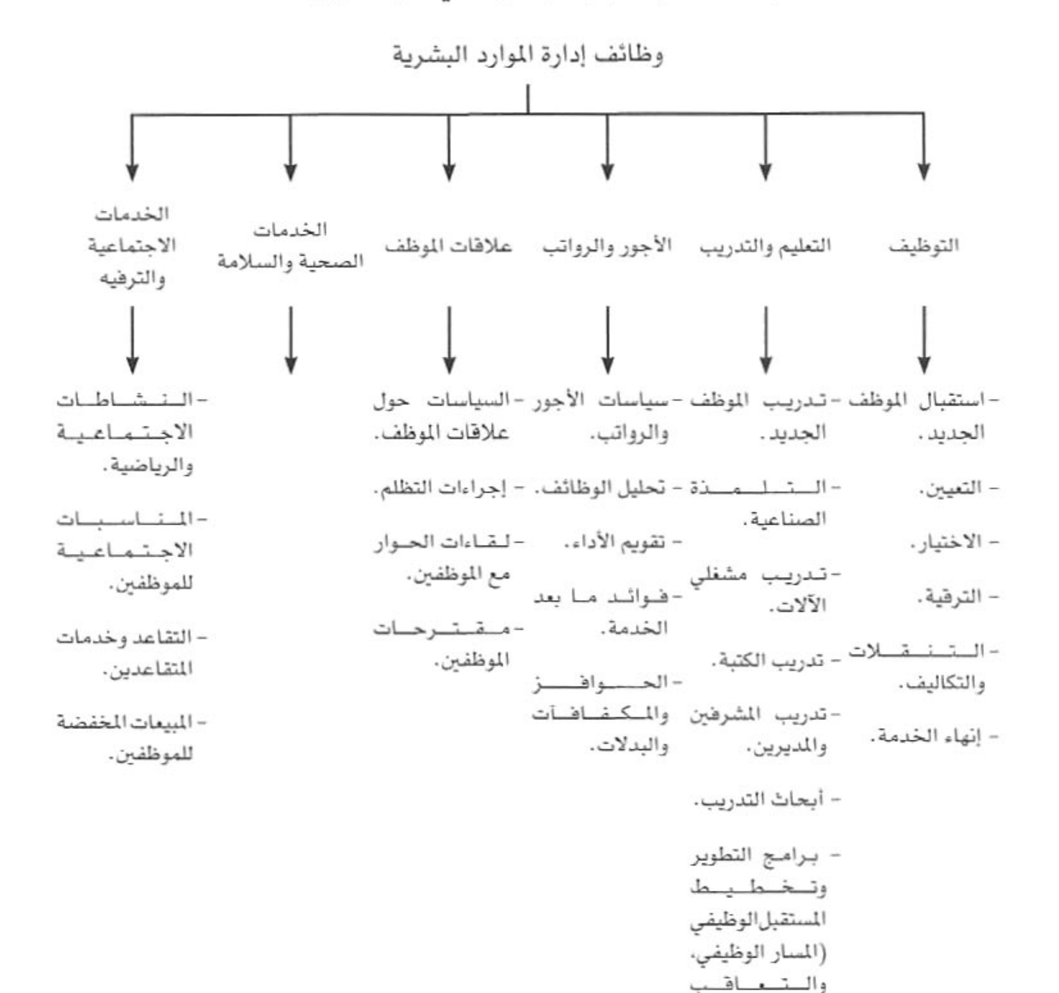
شكل (٦)
هيكل تنظيمي مقترح
لإدارة الموارد البشرية في شركة كبيرة



(٤٠) ليكون المسئول أيضا عن أعمال المراجعة الإدارية - Management Adudit.

شكل (٧)

وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة كبيرة[٤١]



(٤١) المصدر: بتصرف محدود
Robert C. Appleby, (1994), Modern Business Administration (6th. edn) Pitman, London, (P. 361).

وتقوم علاقة الاستخدام على أساس أن يقوم الموظف بتقديم أقصى ما لديه من مهارة ومعرفة فنية ومجهود لمصلحة صاحب العمل نظير ما يتلقاه من أجر أو راتب. وبداءة فإن هذه العلاقة تقوم على أساس عقد العمل الذي يتم بين الطرفين والذي قد يكون مكتوباً أو غير مكتوب، فإن ذلك لا يغير من التزام أي من الطرفين نحو الطرف الآخر.

وإن من أبرز التزامات صاحب العمل هي دفع الراتب أو الأجر في وقته ومكانه، وتوفير مكان آمن للعمل، لا يحتوي على مخاطر بالنسبة للموظف، وأن تكون تصرفات صاحب العمل عن «حسن نية»، وتقوم على الثقة المتبادلة، وللموظف أيضاً التزامات نحو صاحب العمل، تتمثل في إطاعة وتنفيذ التعليمات، والكفاءة في العمل، والأمانة والولاء للشركة وعدم التسبب في خسائر لصاحب العمل عن عمد. ومهما قيل عن عقد العمل أو علاقة الاستخدام فإن صاحب العمل يظل هو صاحب اليد الطولى والذي يملي شروطه إلا فيما قد يتعارض مع القانون العام أو العرف السائد في إدارة الأعمال، أو ما لا يتفق مع الاتفاقيات - إن وجدت - بين الإدارة والعاملين. وهكذا وبرغم تطور قوانين العمل إلا أن موقف صاحب العمل لا يزال هو الأقوى في إملاء شروط العقد. وهذا لا يعني أن صاحب العمل يتصرف بطريقة تضر بعلاقاته مع العاملين، كما كان الحال بداية النهضة الصناعية بأوروبا. وقبل تنظيم علاقات العمل بقوانين وتشريعات تحفظ حقوق كل من الطرفين - صاحب العمل والعامل - والدولة أيضاً باعتبار أن القطاع الخاص يعكس اقتصاد البلد والدولة تعمل على نمائه وتوسعه. إن الإدارة التعسفية في فرض شروط العقد تؤدي إلى ترك العمل من جانب العمالة في أول فرصة سانحة.

وقد شهدت المملكة العربية السعودية تنظيم علاقات العمل / الاستخدام منذ تاريخ سابق حيث صدر أول نظام في عام ١٣٥٦هـ، هو نظام تعويض عمال المشاريع الصناعية والفنية بالأمر السامي رقم (٤/٤/٨) في ١٣٥٦/٧/١٨هـ، وما تلاه من أنظمة مماثلة يعكس كل منها متطلبات المرحلة التي مر بها تطور القطاع الخاص، وبخاصة في مجال الصناعة والتجارة. وتتأثر علاقات الاستخدام بممارسات شئون الموظفين في إنجاز مختلف عمليات شئون الموظفين وبخاصة في المجالات التالية:

- إجراءات الاختيار والتعيين. وهل تم نقل صورة حقيقية عن المنظمة للمتقدمين للعمل؟ وهل تم اختيار الناجحين بأساليب موضوعية وإنسانية تعكس متطلبات العمل اليوم وفي الغد المتطور؟ ... إلخ.

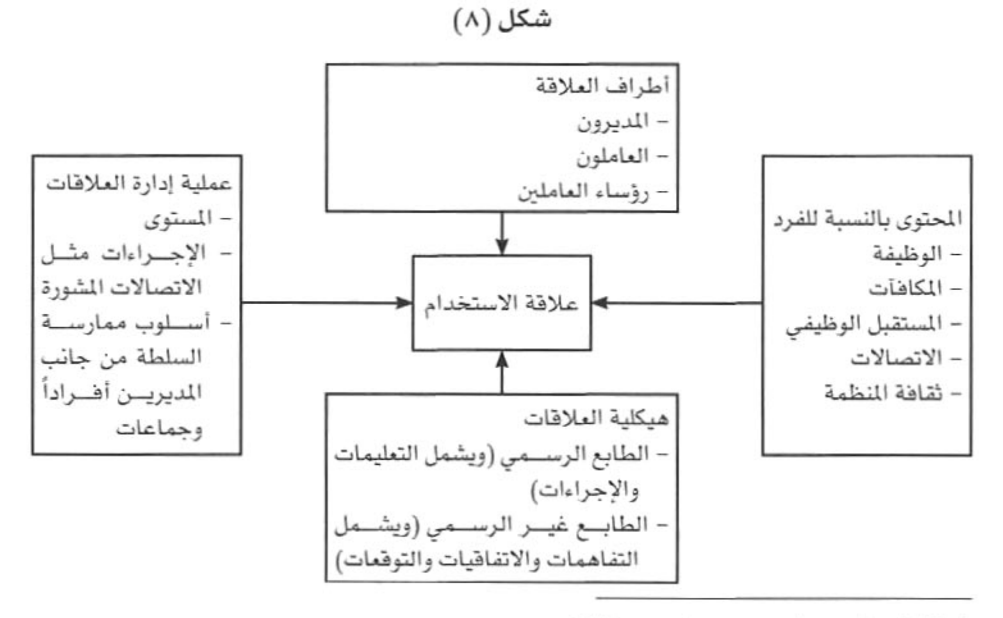
الفصل الثالث
مكونات علاقات الاستخدام

مفهوم علاقات الاستخدام:

تعني علاقة الاستخدام (The Employment Relationship) تلك العلاقة التي تربط أصحاب العمل والعاملين داخل مكان العمل. وقد تكون هذه العلاقة ذات طابع رسمي كما هو الحال في وجود عقد عمل بين صاحب العمل والعامل وكذا في الاتفاقيات التي قد يتم إبرامها بين الإدارة والعاملين. أو قد تكون تلك العلاقة ذات طابع غير رسمي كما هو الحال بالنسبة للعقد السيكولوجي (والذي سيجيء ذكره في موقع آخر) وهو الذي يتضمن بعض الفرضيات والتوقعات عما ينبغي أن يوفره للطرف الآخر كل من المديرين والموظفين. وهذه التوقعات فردية في طبيعتها ويمكن أن تأخذ أيضاً طابعاً جماعياً، بمعنى ماذا يتوقع العاملون الحصول عليه من أصحاب العمل؟ مثلاً في حالة زيادة الأرباح فوق التوقعات؟

ويوضح الشكل التالي أبعاد علاقة الاستخدام[٤٢]:

شكل (٨)



(٤٢) انظر: أرمسترونج، مصدر سابق، ص (١٨٦).

- برامج التعريف بالمنظمة (Induction Programmers) هل كانت شاملة ومفيدة للموظف المستجد؟ **وهل نجحت الإدارة في نقل قيم ومبادئ الشركة للموظف المستجد؟** وهل كانت لدى الموظف قناعة واستعداد للالتزام بها؟
- **هل تضمن كتيب الموظف أخلاقيات العمل؟ وهل يعكس اهتمام الإدارة بتحفيز الموظفين للإبداع في الإنجاز والعمل بروح الفريق**، وحب المغامرة، وتحمل المسئولية بعد تلقي التدريب الكافي؟
- هل تتضمن العلاقة إشارة إلى أهمية إدارة الأداء، ومكافأة الإنجاز الفردي والجماعي، مع فتح فرص الترقية أمام المبدعين.
- هل تعكس العلاقات اهتمام الإدارة بالتدريب وبرامج تطوير الموارد البشرية، مثل برنامج المسار الوظيفي والإثراء والتوسع الوظيفي[٤٣].
- هل تتضمن سياسة الشركة تحفيز الموظفين للتنمية الذاتية ومواصلة التعليم؟
- هل تتصف سياسات شئون الموظفين بالشفافية وتعريف الموظفين بما يدور من عمليات إدارية وتنظيمية قد تؤثر في أوضاعهم؟ وهل الموظفون شركاء في صنع القرار في مثل هذه الأحوال؟
- ولكي تكون العلاقات جاذبة وأكثر وضوحاً ودقة لصيانة الاستقرار الوظيفي، فإن إدارة الشركة مطالبة اليوم بتنوير الموظفين بما يؤثر على مستقبلهم الوظيفي سلبًا وإيجابًا.

عامل الثقة:

هذا وينبغي أن تقوم علاقات العمل على عامل الثقة بين الإدارة والعاملين. وأن الشركة التي ينعدم فيها عامل الثقة مهددة بالتأثيرات السلبية على استقرار وولاء العاملين فضلاً عن تدهور الإنتاج والخدمات.

ولأن عامل الثقة يوفر المناخ الصحي للإنتاج، حيث أنه لا يتأتي إلا عن طريق الإدارة الجيدة: (Good Management)، كما أكد ذلك أحد الكتاب[٤٤]:

---

(٤٣) المسار الوظيفي: Career Path، الإثراء الوظيفي Job Enrichment، التوسع الوظيفي: Job Enlargement وكل من هذه الوظائف له أساليبه وأهدافه والأحوال المناسبة لتطبيقه.

(44) Thompson, (1998) , Trust And Reward In Trust, Motivation And Commitment: a Reader (ed) S. Perkins And ST.J. Sandringham , Strategic Remuneration Research Enterarington.

ومع التغيرات المؤثرة التي يخضع لها سوق العمل فإنه من الطبيعي أن تخضع عقود العمل أيضاً للتغيير. **من ذلك، أن المستقبل المنظور سوف يشهد مواهب بشرية لا تقبل بالارتباط المصيري الدائم بالمنظمة، يقبلون العمل معها لإنجاز مهمة محددة، كما أن المنظمة تستعين بهذه المواهب لعمل محدد،** أو في حالات كثيرة، تستعين بهذه المواهب مادامت تقدم إنجازات، وعطاءً للمنظمة، وتكون لتلك الإنجازات، قيمة إضافية لمنتجات، وخدمات ومكانة المنظمة.

إن هذه المواهب مسئولة عن إيجاد الطرق والأساليب المبتكرة التي تمكنها من الإنجاز ذي القيمة المضافة. وإن المنظمة يجب أن تكافئ الموظف بقدر القيمة المضافة التي ينبغي أيضاً أن تكون مجزية.

وبرغم عدم الاتجاه نحو ديمومة الخدمة، فإن المنظمة مسئولة عن تطوير معارف وقدرات هذه المواهب، بالدرجة التي تساعدها على إنجاز ما هو مطلوب منها، أو في حالة الانتقال للعمل بمنظمة أخرى. فهل مجتمع منظمات الدول الآخذة بأسباب النمو قادرة على إتباع مثل هذه العقود؟ سؤال متروك إجابته للمستقبل المنظور.

الحالات التي يثق فيها الموظفون في الإدارة:

هناك اعتقاد بأن العناصر التالية من المحتمل جداً أن تمكن الإدارة من اكتساب ثقة الموظفين:

١- إذا كانت لدى الموظفين علاقة عملية سابقة تؤكد أن الإدارة تعني ما تقول - القول بالفعل -.

٢- إذا كانت الإدارة تلتزم بتعهداتها القانونية والاجتماعية تجاه الموظفين، فإنها تنجز عملياً ما توعد به أو تعهد القيام به ! ولمصلحة الموظفين. والعمل في آنٍ واحد.

٣- إذا أحس الموظفون أنهم يعاملون بعدالة، وبخاصة في حالة الحوافز والمكافآت وفرص المستقبل الوظيفي وتشجيع التنمية الذاتية والتعليم المستمر، ودون تمييز فيما بين الموظفين، ودون ذبذبة في المعايير.

إن الإدارة الجيدة كما يوضح تومبسون (Thompson) تولد الثقة وتؤدي إلى التفاهم المشترك في التوقعات، سواء من جانب الموظفين أو من جانب الإدارة، فكل طرف له توقعاته الحالمة من الطرف الآخر.

وللمحافظة على عامل الثقة ينبغي أن تكون الإدارة أمينة في إدارتها لعلاقات العمل، تلتزم بما تعهدت به ولا تتجاهل مصالح الموظفين المتفق عليها.

فض المنازعات العمالية:

تتعرض علاقات الاستخدام / العمل في إدارة الموارد البشرية للعديد من الانتكاسات، سواء كانت فردية أو تخص جماعة من العاملين والأسباب كثيرة لمثل هذه الانتكاسات مثل:

- عدم الوفاء بالالتزامات من قبل الإدارة للأفراد أو بعض الفئات من العاملين.
- التغييرات الوظيفية - كالنقل والترقية والتكليف والانتداب كلها قد تؤدي لشكاوى من جانب الموظف، أو تجد الإدارة صعوبة في التنفيذ إما لعدم رغبة الموظف أو لعدم الكفاءة في الموظف ... إلخ.

ولأن دولاب العمل لا يتأثر بمثل هذه الخلافات فإن نظام العمل السعودي يتعرض في الباب الرابع لهذا الموضوع بالنص:

المادة (٢٠٩) (هيئات تسوية الخلافات العمالية):

«كل هيئة من هذه الهيئات لها وحدها - دون غيرها - حق النظر في جميع الخلافات المتعلقة بهذا النظام، وبالخلافات الناتجة عن عقود العمل. ولها إحضار أي شخص لاستجوابه، أو انتداب أحد أعضائها للقيام بهذا الاستجواب. كما يجوز لها الإلزام بتقديم المستندات والأدلة واتخاذ غير ذلك من الإجراءات التي تقرها. وللهيئة حق الدخول في أي مكان تشغله المنشأة من أجل إجراء التحقيق. والاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والمستندات التي ترى موجباً للاطلاع عليها.

وترفع الدعاوى لهذه الهيئات عن طريق مكتب العمل الذي يقع مكان العمل فيه، هذا ولا تقبل الدعاوى بالحقوق بعد مضي (١٢ شهراً) من تاريخ انتهاء علاقة العمل أو وقوع المخالفة».

إن وجود خلافات عمالية لا يعني سوء الإدارة، أو عدم إطاعة العاملين للتعليمات، أو جنوحهم للإضرار بصاحب العمل. إنه أمر طبيعي أن تحدث خلافات بين المديرين والرؤساء والعاملين، فالاختلاف في المصالح وفي الرأي صفة لازمة لكل مجتمع إنساني، ومن جهة أخرى، قد يكون السبب في الخلاف أحياناً هو ضعف الاتصالات بين مختلف الأطراف، والسلبيات في الممارسات الإدارية، وعدم إشراك الموظفين في القرارات المصيرية سواء بالنسبة لأوضاعهم، أو لأعمال الشركة، كما يحدث في حالات شركات الخدمات المساندة وحالات الاندماج والتحالفات التجارية. ومن هنا فإن إدارة

الموارد البشرية مطالبة دائماً بالبحث عن أسباب الخلافات ومحاولة تقديم الحلول لها تجنباً لما قد يترتب على ذلك من أضرار بالعمل.

وينص النظام في المادة (٢٢٧) ما يلي:

«يجوز للهيئة أن تحكم على من خسر الدعوى بأن يدفع للطرف الآخر كل ما تكبده من نفقات أو بعضه».

كما تنص المادة (٢٢٨) على ما يلي:

«يصدر مجلس الوزراء لائحة المرافعات أمام هيئات تسوية الخلافات العمالية».

هذا وتقوم علاقات الاستخدام أساساً على انسجام العلاقة بين طرفي العمل - الإدارة والعمال - باعتبار أن تقدم المنظمة مسئولية مشتركة لكلا الطرفين.

ولأهمية هذه العلاقة في رفع الإنتاج إلى أعلى وكذا في استقرار العمالة، وتطوير قدراتها ولاسيما في ظروف تطبيق سياسة توطين الوظائف - أي شغل الوظائف بالمواطنين من ذوي الصلاحية؛ يجب على جهات الاختصاص الحكومية تقديم النصح والمشورة والدراسات لأصحاب العمل والعاملين على حد سواء. إن العالم اليوم يتحرك بسرعة وتتجدد تحدياته يوماً بعد آخر والقوى العاملة جزء من هذا العالم يتحرك كما تتحرك الفئات الأخرى من البشر، لذلك لابد من العناية بمصالحها ومنحها فرصة للمشاركة في قرارات الإنتاج والتسويق وتحسين الجودة وحل أي نزاعات بين الإدارة والعامل بالوسائل التي تؤكد توافر الرضا الوظيفي والمناخ الصحي الذي يساعد في نمو الصناعة والخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة.

وإن الشركة التي تعمل على تفعيل علاقة الاستخدام - تطويراً وممارسةً - ينبغي أن تدرك أن أولى الخطوات في هذا الشأن هي تطبيق مبادئ الإدارة المشاركة ومثيلاتها (Participative Management) والشراكة في السلطة (Power Sharing) في وضع إستراتيجياتها في العمل، في خدمة العملاء والعميل الداخلي، في تحسين الجودة في الخدمات والمنتجات، والمعاملات في معالجة مشكلاتها وفي ممارساتها الإدارية.

طبيعة علاقات الاستخدام:

تفسير علاقات الاستخدام:

تختص علاقات الاستخدام بالعلاقات التي تربط مجموعات العاملين بالسياسات والممارسات التي تتبعها المنظمة والموظفون في جعل المنظمة مكانًا يحفز على الإنتاج والنماء ورعاية العاملين وتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم.

ويختلف تفسير علاقات الاستخدام عن العلاقات الصناعية أو التي يرمز إليها أحيانًا بعلاقات العمل (INDUSTRIAL RELATIONS) التي تربط المنظمة بالتنظيمات العمالية – أي النقابات.

وتتأثر علاقات الاستخدام بالعوامل التالية:

١- نوع وطبيعة وحجم المنظمة.

٢- هيكلية نشاطات وعمليات المنظمة والوسائل المستخدمة في ذلك.

٣- طبيعة العمالة التي تستخدمها المنظمة.

٤- ترتيبات المداولات و اللقاءات بين الإدارة والعاملين.

٥- فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها نحو كيفية إدارة علاقات الاستخدام ومدى تمكين المديرين من تفعيل سياسات وأساليب إدارة شئون العاملين وكسب ولائهم.

وإن من أصعب مهام المديرين هو كيفية النجاح في إدارة علاقات الاستخدام بما يرضي توجهات المنظمة وطموحات ورضاء العاملين.

وبرغم وجود القوانين التي تحمي كلاً من صاحب العمل والعاملين، فإن كلاً الطرفين مطالب بالالتقاء بالطرف الآخر في نقطة هي الربحية والنماء والاستقرار للطرفين[٤٥].

وتؤدي إدارة الموارد البشرية الحديثة دورًا محوريًا في دعم العلاقات بين المديرين والعاملين ومع المجتمع بالتنسيق مع العلاقات العامة وخدمات العملاء. ومن هذا المنطلق كان لزامًا على إدارة الموارد البشرية نشر سياسة المنظمة حول علاقات الاستخدام وتحديد الدور المطلوب من جميع الأطراف وكيفية حل الأزمات بجانب ما هو وارد في قانون العمل الذي ينظم العلاقات الأساسية بين صاحب العمل والعاملين.

(٤٥) من الأساليب التي يمكن اتباعها في تفعيل علاقات الاستخدام هو منح العاملين مزيدًا من الفرص في وضع السياسات والقرارات المصيرية سواء بالنسبة للمنظمة أو للعاملين أنفسهم.

صفات علاقات الاستخدام (Employment Relationship):

تتصف علاقات الاستخدام بالديناميكية والضبابية في آن واحد. وتزداد هذه الضبابية بسبب تداخل العديد من العوامل التي تؤثر في محتوى واتجاهات العلاقات الوظيفية منها:

- ثقافة الشركة.
- ممارسة الصلاحيات والأساليب الإدارية التي تتبعها القمة الإدارية بالشركة.
- القيم والمعتقدات كما هو منصوص عنها في الرؤيا، ومختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، وحسبما هي تمارس في الواقع الفعلي، داخل الشركة على مختلف المستويات الرئاسية في الهرم الإداري.
- وجود أو عدم وجود مناخ صحي تسوده الثقة المتبادلة.
- طبيعة وأساليب التعامل اليومي والاحتكاك الذي يتم بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين.
- سياسات شئون الموظفين في إعداد قيادات المستقبل وبرامج المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي، والرعاية الوظيفية أو التوجيه الوظيفي Mentoring.
- ممارسات الشركة التجارية وأثرها في سلوكيات الموظفين سواء فيما بينهم أو مع العملاء والمجتمع.

كما أن هذه العلاقة تتأثر كثيراً بأفعال وتصرفات الموظفين أنفسهم، وردود الفعل من جانبهم حول عدة مجالات منها:

- سياسات وإجراءات التعيين. هل تقوم على مفاهيم الجدارة وتكافؤ الفرص مع الأخذ في الاعتبار تعيين أبناء قدامى الموظفين لو أنهم استوفوا شروط الوظيفة؟
- مراجعة تقييم الأداء. هل الأسلوب المتبع يجد قبولاً من الموظفين؟
- فرص وأسس الترقية وكيف يتم تقييم ومكافأة الإنجاز فوق العادة، مثل عقد صفقة تجارية كبيرة، أو تخفيض ملموس في تكلفة المشاريع.
- تطوير المستقبل الوظيفي ومسئولية الإدارة.
- التعويضات بمختلف أشكالها.
- المشاركة في القرارات وخاصة فيما يتصل بالتغيير الذي يؤثر في أوضاع الأفراد.

- معالجة المشكلات الإدارية والتنظيمية والإجرائية وسلبيات الإشراف.
- تقييم الوظائف.
- النظر في التظلمات.
- إجراءات التأديب ومتى وكيف يتم اللجوء إليه.

المرونة في الاستخدام (Employment FLEXIBILITY):

ترى سوزان كوربي وجوف وايت (Susan Corby AND Geoff White)، أن المرونة في سياسة الاستخدام أصبحت ضرورة في بيئة تتسم بالتغيير المتواصل وأن جعل المنظمات أكثر مرونة من المشكلات التي تواجه الإدارة، وأن عدم المرونة لا يساعد في تنمية الاقتصاد وتحقيق الميزة التنافسية. ولا شك أن هذه المرونة هي التي تسهم في مواجهة العولمة والتغيير المتلاحق في السوق، وظهور التقنيات الحديثة بشكل متسارع، وتتمثل المرونة في مطالبة أصحاب العمل بضرورة الاقتصاد في تكلفة الموارد البشرية، وفي تشغيل هذه الموارد في مختلف المواقع دون الحاجة إلى قوى عاملة إضافية[٤٦] مما يعني إيجاد الموظف الشامل مقابل ما تقدم مطالبة العاملين بالمرونة في التعامل معهم، وفي شروط الخدمة مثل ساعات العمل التي تتسم بالمرونة[٤٧].

يقول أتكنسون (ATKINSON) عن المنظمة المرنة ما يلي:

تتسم المنظمة ذات المرونة بالتجاوب مع مطالب واحتياجات العاملين باتباع مداخل ذات مرونة لمعالجة المشكلات التي يعانيها العاملون. وتركز المنظمة على فئات العاملين الرئيسية التي يعتمد عليها بقاء ونماء المنظمة، وتتمثل في مجالات محددة، هي:

- التعيين المؤقت.
- العمل لجزء من الوقت.
- العمل لفترات متقطعة.

(46) Employee Relations In The Public Services-Themes & Issues (2005). Rout ledge. London (P. 115).

(٤٧) يقول أتكسون (Atkison) عن المنظمة ما يلي:
Employers Are increasingly looking for a work place which can respond quickly, easily and cheaply to changes., such a work Place will be able to Contract as readily as it expands to meet Market requirements, such a work place must not result in increased unit labor costs..., Finally it must be Capable of deployment over time to meet the needs of the job exactly through recourse to arrange of working time options (1985, p. 9) (P. 115 ibid نقلاً عن).

- إنجاز الأعمال في المنزل واستخدام الحاسب والهاتف في هذه الأعمال.
- الصلاحية للعمل في عدة وظائف بذات مستوى الكفاءة.
- تقاسم الوظيفة (Job - Sharing).

إن المرونة في الاستخدام يمكن تطبيقها في حالة وجود تنظيم كفء للأعمال يشمل وصفاً دقيقاً للوظائف ومعايير لقياس الأداء وانضباطاً من جانب العاملين والتقيد بمتطلبات كل وظيفة.

التخفيض / التنسيق من الخدمة:

ولا يقف الأمر عند هذه العوامل، بل يتعداها إلى عوامل أخرى لها نفس الأثر الواضح لفعالية أو عدم فعالية علاقات التوظيف وهي:

- معايير الأداء ومدى ارتباطها بالوظيفة وبنشاطات الشركة، وحماية الموظف من التقييم الجزافي ومدى قناعة الموظف بهذه المعايير وعما إذا كانت تنطبق على وظيفته وعمله.
- طرق الأداء التي تحددها إدارة الشركة وبخاصة في مجال استخدام التقنية وأثر ذلك على ترشيد واستخدام العمالة. وهل تدرب الموظفون على طرق الأداء الصحيحة؟
- توافر عنصر المرونة في معالجة المشكلات وشكاوى العملاء.
- أهمية اكتساب الأفراد مهارات وقدرات متعددة تفرضها تطورات العمل، والتقنيات المستخدمة بما يؤكد تحقيق الجودة وإيجاد الموظف الشامل، بحيث لا يؤثر غياب الموظفين على سير العمليات.
- كيفية تنظيم العمل، توزيع المهام والمسئوليات، متضمناً ذلك طرق مواجهة بعض المواقف الحرجة، وهل تؤخذ رغبات الموظف وقدراته الشخصية في ذلك؟

هذا وتتأثر فعالية العلاقات بالاتصالات، وطرق تقديم المشورة سواء للإداريين أو الموظفين، وبأسلوب المديرين تنظيماً أو أفراداً، ما هي ثقافة المديرين هل تلقوا تدريباً في هذا الشأن؟ كيف تكون علاقاتهم مع الموظفين والمشرفين المباشرين على الموظفين؟

علاقات الاستخدام ونظام العمل:

نظام العمل:

يحكم علاقة الاستخدام / العمل بالمملكة العربية السعودية نظام العمل الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ. وتبرز أهمية نظام العمل أنه يحمي كلاً من أصحاب العمل والعاملين من النزاعات حول عناصر علاقات العمل ويعتمد في مضامينه على مفاهيم وأفكار المجتمع ومعتقداته وتقاليده في مجال العمل، ولأن الدولة تهتم بطرفي الإنتاج - الإدارة والعامل - فإنها تصدر الأنظمة واللوائح والتعليمات التي من شأنها تسهيل مهام كل من طرفي الإنتاج وبما يؤكد مصلحة الاقتصاد الوطني، والاستقرار الاجتماعي، وتوفير فرص العمل للمواطنين، كل بحسب تأهيله وقدراته.

ولا شك أن وجود نظام للعمل يجنب المؤسسات التجارية الكثير من مثالب الإدارة السالبة والتي منها:

١- ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة إحداث وظائف لا مبرر لها، وسوء الإشراف وتخلف عمليات وطول إجراءات العمل والإنتاج وعقم إجراءات التوزيع والتسويق.

٢- ازدياد عدد الأفراد غير المؤهلين والذين يتم تعيينهم عن طريق الوساطة والمحسوبية.

٣- تعطيل الخدمات وسوء تقديمها للعملاء والتهرب من المسئولية.

٤- عدم وجود رقابة حول الجودة ورضا العملاء ومتابعة السوق والمنافسة.

٥- عدم الاكتراث ببيئة العمل، وسلامة الأرواح والممتلكات، وصحة الأفراد.

٦- عدم وجود علاقات عمل بين الموظفين تؤكد التعاون وانسياب الاتصالات ووحدة الهدف والاهتمام بتقليل التكلفة وترشيد استخدام المواد.

والمشكلة التي تواجه تطبيقات نظام العمل، هي كيفية توافق التطبيقات مع أجيال القوى العاملة ذات التباين في المطالب والتطلعات، وفي عوامل التحفيز والتطوير.

كما أن التوسع والتنوع في أعمال القطاع الخاص دفع إلى أهمية تغطية نشاطاته بقانون متطور خصوصاً مع المنافسة العالمية والإقليمية حول بعض الكفاءات من الموارد البشرية - في التقنية، وأبحاث الطب، والصناعة، والهندسة، والعلوم الإنسانية، وفي مجالات الأدب، والفن، وفي الدراسات المقارنة، وفي بعض التخصصات النادرة،

أو التي من المنظور ظهور الحاجة إليها في المستقبل القريب. وإن هذا التوسع في الأبحاث والمشروعات ينبغي أن يكون له آثاره في دعم إدارة الموارد البشرية، والاستفادة منها مصدراً فاعلاً للإنتاج والانتشار في خدمة المجتمع، ويكون ذلك بوضع الإدارة في المكان التنظيمي والوظيفي الملائم الذي يجعل منها قوة في حل مشكلات القوى العاملة، باعتبار أن العاملين هم أقيم مورد بلغة المرتبات والأجور والحوافز والمكافآت. وقد قيل عن أهميتهم «إن فئة قليلة من (هذا المورد) غير راضية يمكن أن توقف جميع العمليات بالمنظمة وتؤدي إلى إحداث تكاليف باهظة» ومن هنا تبرز أهمية تحسين ودقة طرق اختيارهم واستقرارهم الوظيفي. ويؤكد هذا القول لويس فوجير Louis Fougere عن أوضاع الخدمة المدنية بقوله:

"إن كفاءة أي جهاز إداري يقررها أساساً نوعية العاملين به، لذلك فإن كيفية اختيارهم تكون في غاية الأهمية، وأن أهمية نوعية الأفراد عنصر مهم في كفاءة المنظمة"(٤٨).

علاقات الموظف (Employee Relations):

عناصر علاقات الموظف:

أولاً: ينبغي التنبيه أن علاقات الموظف غير علاقات الاستخدام التي تعنى بالعلاقة القانونية مع الموظفين حسب العقد ونظام العمل. أما علاقات الموظف فهي خدمات وظيفية واجتماعية تقدمها إدارة الموارد البشرية للموظفين والإدارة، لأن الطلب الكبير بالنسبة للموظفين الذين يواجهون مشكلات يريدون لها حلاً من غير الرؤساء.

تتكون علاقات الموظف من العناصر التالية:

أولاً : السياسات والممارسات الإدارية على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

ثانياً: تطوير قواعد وإجراءات حل الخلافات وتنظيم/ترشيد علاقة الاستخدام.

ثالثاً: وضع السياسات والأسس التي تقوم عليها مشاركات الموظفين في أعمال المنظمة.

رابعاً: التفاعل اليومي بين المديرين والموظفين في التصدي سوياً لمشكلات العمل بروح الفريق الواحد وحسب المسئولية التضامنية.

(48) Civil Service Systems: Essays And Texts Ilas Brussels. Translated Into English by Ruth Murphy and Robert North, 1967 p. 163.

خامساً: تفعيل قواعد التوجيه المعنوي للالتزام بعادات العمل المحببة وبأخلاقيات المنظمة والعناية بالعميل.

وكما يوضح هذا التعريف للعناصر، فإن عملية علاقات الموظف تعتبر من المداخل والطرق التي تتبناها المنظمة في التعامل مع الموظفين، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات. ويتم ذلك التعامل في إطار السياسات والإستراتيجيات المعتمدة من قبل الإدارة، وفي التعديلات أو التحسينات التي تدخل عليها من وقت لآخر. وتنعكس هذه الإستراتيجيات والسياسات في:

١- المعاملات اليومية لمجموع العاملين أو للأفراد.

٢- مدى مشاركة الموظفين في تقديم المقترحات التي تؤدي إلى تحسين تلك العلاقات.

وينتج عن هذه العلاقات تحسين أو تعديل في بعض جوانب عقود العمل ولوائح الخدمة. وتتجه كثير من المنظمات الكبيرة اليوم إلى تمكين الموظفين من الإسهام في طرق تحسين الإنتاج والخدمات بمختلف وسائل الاتصال التي تتبعها الشركة، وتشجع الموظفين على تقديم المقترحات التي من شأنها زيادة نماء الشركة ويكون التركيز دائماً - كما سبق ذكره - على تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار وفي تقديم المقترحات وتحليل مشكلات الأداء التي تزيد من الإيرادات، وتقلل من التكلفة، وترفع من مستوى الجودة، وتدعم العلاقة مع العميل والمجتمع، وتدعم ثقة المستثمرين في كفاءة الإدارة بالشركة.

سياسات علاقات الموظفين:

توجد أربعة مداخل لسياسات علاقات الموظف يحددها أرمسترونج (ARMSTONG) في التالي[٤٩]:

١- المدخل العدواني (Adversial): وهنا تتخذ المنظمة / الإدارة القرار فيما تود فعله دون اعتبار لما يمكن أن يتوقعه الموظفون الذين قد يكون شعورهم نحو القرارات أو الأفعال سلبياً وغير راضٍ عما يحدث. هذا المدخل مكلف وفيه مضيعة لوقت وقدرات المسئولين وهو مدخل كما يقال إشراف مكلف (Expensive Supervision).

(٤٩) Armstrong، مصدر سابق، ص (٧٠٢).

٢- المدخل التقليدي (Traditional): علاقات يومية جيدة، لكن الإدارة تقترح ويتجاوب العاملون مع مقترحاتها أو يقدمون مقترحات بديلة تكون مقبولة لدى الإدارة.

٣- مدخل الشراكة (Partnership): هنا يشارك العاملون في رسم وتنفيذ وتبني سياسات الشركة، لكن الإدارة تحتفظ بحقها في إدارة تلك السياسات. ويساعد مدخل الشراكة في توافر مناخ عمل صحي مملوء بالثقة ودافع للتعاون والإنتاج.

٤- مدخل الشراكة في السلطة (Power Sharing): ينخرط الموظفون في القرارات اليومية والقرارات الإستراتيجية، ويؤدي هذا المدخل إلى تأكيد مفهوم أن الإدارة والعاملين لهما أهداف مشتركة وليست متضاربة، وأن الثقة بين الطرفين قوية حفاظاً على مصالحهما، وأن سياسة الموارد البشرية تشجع على حل مشكلات الأفراد. ويرى أخصائيو الموارد البشرية أن هذا الاتجاه يزيد من التزام العاملين ويدعم ولاءهم للشركة وإحساسهم بالمسئولية تجاه أعمالهم.

وعموماً، فإن السياسات التي تنظم علاقات الاستخدام، تعكس فلسفة المنظمة في طبيعة العلاقة التي يجب أن تسود بين الإدارة والعاملين، غير متجاهلين أثر هذه العمالة في سمعة الشركة والإدارة بالمجتمع، خصوصاً إذا كانت غالبية العمالة وطنية فإنها تستطيع أن تسهم في ترويج - لو جازت الكلمة - اسم المنظمة في المجتمع السعودي، الأمر الذي يفيدها في كثير من المجالات، في استقطاب الكفاءات الوظيفية وفي المشاركة مع المجتمع في فعالياته، التي توسع من دائرة العملاء والمكانة الاجتماعية.

وتغطي السياسات الجوانب التالية في العلاقة بين الإدارة والعاملين:

١- حل الخلافات ورفع الظلامات والنظر في شكاوى العاملين.

٢- تطوير إجراءات تنفيذ القرارات التي من شأنها المساس بامتيازات وحقوق العاملين.

٣- مشاركة العاملين في قرارات التطوير التنظيمي والإداري والتسويقي وبخاصة في مجال شروط الخدمة التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة الموارد البشرية الإيجابية.

٤- قيام الإدارة بإجراء مسوحات في الشركات المماثلة لتحديد موقعها من كفاءة شروط الخدمة وفعالياتها في استقطاب الكفاءات واستقرار العمالة بها.

مناخ علاقات الموظف:

يعكس المناخ الذي يحكم علاقات الموظف مفهوم الإدارة وما ينبغي أن تكون عليه تلك العلاقة، والتي قد تكون إيجابية، أو سلبية، أو غير معنية بما يجري في المنظمة. وتبين المظاهر التالية طبيعة المناخ الذي تتم فيه علاقات الموظف:

١- الإدارة والموظفون، يثق بعضهم في بعض، وهو جو من الثقة يتحكم في تصرفات الطرفين.

٢- تتعامل الإدارة مع الموظفين بعدالة مع اعتبار تام لحقوقهم وقدراتهم في الإنتاج والمستقبل الوظيفي مع الالتزام بأخلاقيات العمل.

٣- تبتعد الإدارة عن سياسة العزل - لو جاز التعبير - وذلك باستبعاد مشاركة العاملين، وذلك باتخاذها سراً قرارات في الخفاء تؤثر في مصالح العمالة خاصة في حالات تخفيض العمالة. هنا ينبغي أن تكون مصادر المعلومات مفتوحة للجميع، وأن يتلقى العاملون معلومات كافية تبرر تخفيض العمالة، أو أي قرار له أثر سلبي في مصالحهم.

٤- إيجاد علاقة انسجام في العمل اليومي؛ مما يساعد على التعاون والاتصال وتبادل المعلومة والعمل بروح الفريق والإيمان بالهدف المشترك، والثقافة التي تنمي روح التعاون والإخلاص في أداء الواجب انطلاقًا من الإحساس بالمسئولية التضامنية.

٥- حل الخلافات الفردية أو مجموعات من العاملين بالتراضي وطبقاً للقانون والعرف.

٦- تشجيع قيام فرق العمل المشتركة وقيام فرق التركيز (Focus Group) لدراسة مختلف جوانب العلاقات.

إن مناخ العمل الصحي الذي يسود العلاقة بين الإدارة والعاملين يفيد حتماً في رفع الإنتاجية، وعدم غياب أو تباطؤ العاملين في أداء واجباتهم الوظيفية، وحماية الشركة من تعرضها لأي مخاطر، أو أذى يضر بممتلكاتها أو بوضعها المالي والاجتماعي.

وهنا ينبغي الإشارة إلى أهمية التنظيم المرن الذي يميل إلى البساطة والمرونة (LEAN AND FLEXIBLE) ذي الشفافية، والحركية وتصميم الوظائف الدقيقة والرشد في توزيع السلطات الذي يساعد على حسن الإدارة، وبناء علاقات استخدام إيجابية بين الإدارة والعاملين. إن التنظيم الجيد يعني تحديد ووضوح مهام ومسئوليات الوظائف والموظفين بعيداً عن الأسلوب التقليدي، وتمشياً مع متطلبات إدارة التغيير ومنظمات المعرفة. ويعني أيضاً وجود قنوات اتصال فعال بين مختلف المستويات

الهرمية، ومع العملاء، والبيئة الخارجية، ومع مواقع اتخاذ القرار. كما يعني الممارسات الإدارية الفعالة في الإدارة، ممارسة وتجربة إنسانية ذات أهداف مثل التخطيط المرن، وتدريب وتطوير للنظرة لمستقبل العاملين، وتحسين أسس التفويض، وإدارة الوقت، وتفعيل ممارسات الرقابة والمتابعة، والتنسيق، وتشجيع التطوير المستمر وربط سياسات الموارد البشرية بسياسات الشركة الأخرى وخاصة تلك التي تستهدف النماء والتلاحم مع المجتمع والعناية بالعميل.

المنظمة المرنة (أو ذات المرونة): (THE FLEXIBLE ORGANIZATION)[٥٠]

حتى تتمكن المنظمة المرنة من التعايش الإنمائي ومواكبتها للسوق، فإنها مطالبة بتخفيض التكاليف، وأن تتميز بالمرونة في ثلاث نواحٍ في الموارد البشرية، وهي:

- المرونة الكمية (المرونة في التعامل مع الأرقام) (FUNCTIONAL FLEXIBILITY)، بمعنى أنه يمكن استخدام الموظف في عدة مواقع وبنفس مستوى الكفاءة، وأنه لا قيود في استخدام الأفراد.
- المرونة في التعامل مع الأرقام - لو جازت الترجمة - (NUMERICAL FLEXIBILITY) بمعنى مقدرة الشركة في الحصول على العمالة اللازمة في وقتها. كما أنها تتبع سياسة توظيف وفصل (HIRE AND FIRE)، دون قيود، ووضع عقود عمل تتمشى مع ظروفها في العمل المؤقت.
- المرونة المالية (FINANCIAL FLEXIBILITY)، التي تتبعها الشركة في جعل تكاليف رواتب العمالة تتمشى مع ظروف سوق العمل، وعدم التقيد بأي اتفاقيات مع الاتحادات والمنظمات العمالية.

وتتميز خصائص العمالة في المنظمة المرنة بكونها:

أ - ذات عمالة دائمة لوقت الدوام الكامل، وتشمل السكرتارية والمكتبة، والعاملين في التركيبات والتجميع.

ب - عمالة هامشية تتكون من المؤقتين ومن يعملون لجزء من وقت الدوام وبالعقود القصيرة.

والمنظمة ليست ذات مسئولية أدبية في تطوير المستقبل الوظيفي لكل هذه العمالة.

(٥٠) المصدر:
KEITH SISSON AND JOHN STOREY, (2000), THE REALITIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, OPEN UNIVERSITY PRESS, PHILADELPHIA, (PP80-81).

المنظمة البسيطة غير المتخمة[٥١]
AEAN ORGANIZATION

إدارة الجودة الشاملة:

إجراءات الجودة.

إعادة هندرة عمليات إدارة الأعمال:

انسياب المعلومات.

إدارة الموارد البشرية:

الالتزام + الانخراط والارتباط.

التقليل من التكاليف:

- قيمة مضافة.
- ممارسات العمل.
- تقليل المستويات.
- العمل في صورة فريق.
- المرونة الوظيفية.
- الدوران الوظيفي.
- حلقات الجودة.
- الانخراط والمشاركة.
- الاتصالات.
- تطوير الموظفين.
- مهارات عمل جديدة.
- تنظيم الذات أو ضبط النفس.

تكلفة الأفراد:

- كتب وحفظ.
- أمن الفرد.
- تكثيف الجهد.
- التقليل من انصراف.
- الشعور بالانتماء.

التقليل من التكاليف:

= الأفراد، المساحة، الوقت، المواد.

مبادئ التنظيم:

التغيير الثقافي:

نظم التشغيل:

- في الوقت المحدد.
- عملية رقابية إحصائية.
- صيانة الإنتاجية الشاملة.
- تخطيط الموارد المادية.
- صحيح من المرة الأولى.
- القياس.

- التحسين المتواصل.
- منظمة عمل مرنة.
- رضا العميل.
- نظم الرقابة.
- المراقبة والقياس.
- تغيير تدفق العمل.
- تبسيط المهام.
- ضغط مجموعة الزملاء.

دور إدارة الموارد البشرية في علاقات الموظف:

إن الدور الرئيس الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية هو توفير النصح والإرشاد الذي يساعد في إدخال، وتحسين، والمحافظة على نظم متطورة، في علاقات الموظف،

(٥١) المرجع السابق ص (٨٦).

والتي تعتبر مسئولية المديرين التنفيذيين، فهم المسئولون عن تفعيل هذه العلاقة إيجابياً. ودور إدارة الموارد البشرية هو الإرشاد. والمديرون التنفيذيون هم الذين يحفزون الموظفين للمشاركة معهم في صنع القرار، ووضع السياسات، وتنفيذ خطة العمل طبقًا للإستراتيجية المعتمدة.

ولكي يظل دور إدارة الموارد البشرية إيجابيًا في علاقات الموظف يجب:

١- العمل على إيجاد علاقات استخدام مرضية مع الأخذ في الاعتبار لأهمية العقد السيكولوجي الذي يعكس تطلعات كل من الإدارة والعاملين.

٢- اعتبار العلاقة مع العاملين ذات أهمية في دفع الإنتاج وأن العاملين هم من أصحاب المصلحة الحقيقية في نماء المنظمة.

٣- دفع العاملين للالتزام عن طريق تحسين الاتصالات الإدارية والتوجيه المعنوي حيال مجموع العاملين.

٤- إيجاد علاقات تفاعلية متبادلة بين المنظمة والعاملين.

إن إدارة الموارد البشرية، مطالبة بتطوير سياسات وممارسات علاقات الموظف، وكسب ولاءات الموظفين. وكما يقول أحد الكتاب كسب قلوبهم وعقولهم (Winning the hearts and mind of employees) (Armstrong 686)[٥٢]. وينبغي أن تستخدم البحوث الميدانية، من وقت لآخر، لتحديد مسار علاقات الموظف، وعما إذا كانت تدعم الانسجام بين الإدارة والعاملين. وينبغي أن يكون المسئول عن العلاقات متعمقاً في العلوم الإنسانية وقوانين العمل وإجراءاته.

إن الشركات مطالبة اليوم، بإيجاد المناخ الذي يحبب الشباب في الالتحاق بخدمتها، إن جيل اليوم، أكثر تعليماً وثقافة وتجربة ومعرفة بالعالم الخارجي وبما يوفره المستقبل محلياً وإقليمياً من فرص العمل. **ولابد للشركات أن تدرك هذه الحقيقة. إن دفع رواتب مجزية أمر مهم، لكن الأهم هو أن يجد الشاب نفسه؛ بمعنى أن يشارك في صنع القرار، وأن يكون له رأي في سياسات الشركة في مستوى مركزه، وأن تمكنه الشركة بالصلاحيات الكافية التي تتمشى وقدراته وطموحاته، وأن تساعده في بناء مستقبله الوظيفي بما يحقق أهدافه الذاتية. فهل إدارة الموارد البشرية قادرة على الإسهام في هذا الشأن؟**

(٥٢) Armstrong، مصدر سابق، ص (١٨٦).

فترات الراحة والراحة الأسبوعية وساعات العمل:

وكأي نظام للعمل، فإن النظام في المملكة العربية السعودية يحدد فترات الراحة والراحة الأسبوعية وساعات العمل. فقد جاء في الباب السادس - الفصل السادس، المادة (١٠١) ما يلي: «تنظم ساعات العمل وفترات الراحة خلال اليوم بحيث لا يعمل أي عامل أكثر من خمس ساعات متتالية دون فترات للراحة والصلاة والطعام لا تقل عن نصف ساعة في المرة الواحدة خلال مجموع ساعات العمل، وبحيث لا يبقى العامل في مكان العمل أكثر من إحدى عشرة ساعة في اليوم الواحد».

كما تنص المادة (١٠٢) «لا تدخل الفترات المخصصة للراحة والصلاة والطعام ضمن ساعات العمل الفعلية، ولا يكون العامل خلال هذه الفترات تحت سلطة صاحب العمل ولا يجوز لصاحب العمل أن يلزم العامل بالبقاء خلالها في مكان العمل».

وتنص المادة (١٠٤) «يوم الجمعة هو يوم الراحة الأسبوعية لجميع العمال ويجوز لصاحب العمل استبداله بيوم آخر بعد إبلاغ مكتب العمل. كما على صاحب العمل أن يمكنهم من أداء واجبهم الديني ولا يجوز تعويض يوم الراحة الأسبوعية بمقابل نقدي. هذا وفي حالة تشغيل العامل لأكثر من ساعات العمل المقررة يدفع صاحب العمل أجراً إضافياً عن ساعات العمل الإضافية يوازي أجر الساعة مضافاً إليه (٥٠٪) من أجره الأساسي ذلك حسب منطوق **المادة** (١٠٧)».

الإجازات:

يحدد النظام الحد الأدنى من الإجازات، ويجوز لصاحب العمل أن يمنح العاملين أكثر من ذلك. والإجازات في النظام (الباب السادس - الفصل الرابع) هي:

١- الإجازة السنوية: (٢١) يوماً ويمكن زيادتها إلى مدة لا تقل عن (٣٠) يوماً لمن له خدمة خمس سنوات. ويدفع أجر الإجازة مقدماً ويجوز للعامل تأجيلها وليس إلغاءها.

٢- إجازة الأعياد: يمنح العامل إجازة بأجر لأداء فريضة الحج لمدة لا تقل عن (١٠) أيام ولا تزيد على (١٥) يومًا، ويشترط أن يكون العامل قد أمضى سنتين في العمل.

٣- يمنح العامل إجازة بأجر ليوم واحد في حالة ولادة مولود له وثلاثة أيام لمناسبة زواجه أو في حالة وفاة زوجته أو أحد أصوله أو فروعه.

كما أن النظام يمنح العامل إجازة بأجر كامل للعامل المنتسب إلى مؤسسة تعليمية لتأدية الامتحان عن سنة غير معادة وللعامل أن يقدم الوثائق المؤيدة لذلك.

٤- يستحق العامل إجازة مرضية بأجر كامل عن الثلاثين يوماً الأولى وبثلاثة أرباع الأجر عن الستين يوماً التالية ودون أجر للثلاثين يوماً التي تلي ذلك خلال سنة واحدة.

دور إدارة الموارد البشرية في مسألة ساعات العمل والإجازات:

أولاً - ساعات العمل:

تتأثر ساعات العمل بالوقت الضائع سواء عن عمد أو لأسباب خارجة عن إرادة العامل أو الموظف. ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالبحث في ساعات العمل:

١- مدى الاستفادة منها.

٢- إمكانية الاستفادة من التقنية وتحسين إجراءات ونظم العمل بما يزيد من الإنتاجية خلال ساعات العمل.

٣- أسباب عدم التزام العاملين بساعات الدوام.

وأن دراسة الأسباب قد تكشف عن كثير من سلبيات الإدارة منها:

١- عدم تدريب العامل أو الموظف بقدر كافٍ مما يزيد من الجهد الضائع أو المواد المهدرة.

٢- كثرة تنقلات العامل أو الموظف من وظيفة لأخرى دون أن يتمكن من استيعاب ما هو مطلوب منه في الوظيفية الأولى، وعدم وضع الشخص في الموضع المناسب مع استقرار يؤدي إلى استيعاب المهارات اللازمة للعمل.

٣- عدم توفير أدوات العمل الكافية.

٤- عدم الإشراف والتوجيه والإرشاد.

٥- سوء تجهيزات أماكن العمل مثل ضعف الإضاءة والتهوية وصعوبة المواصلات إليه.

٦- ارتباط الموظف أو العامل بزملاء آخرين لم ينجزوا ما هو مطلوب منهم.

٧- الزيارات أثناء العمل.

٨- مداولات وحوار مع الرئيس.

٩- الغياب لأسباب طبية أو عائلية.

١٠- أعطال متكررة في أجندة العمل.

١١- أسباب أخرى.

وينبغي على إدارة الموارد البشرية، أن تنظر في ساعات العمل، من حيث الكم، في ضوء هذه الاعتبارات، مع التأكيد أن العامل أو الموظف يجد الوقت الكافي للتمتع بحياته الأسرية، وتلبية هواياته، وتنمية ذاته، وممارسة علاقاته الاجتماعية. والشركات بحاجة لوقفة خاصة في ساعات العمل والإجازات بالنسبة للسيدات عموماً والحوامل خاصة وكذلك بالنسبة لذوي الاحتياجات الخاصة ومن يعملون في مجالات الإشعاع والذرة وما يماثل ذلك، والذين قد تؤثر ساعات وبيئة العمل على صحتهم الجسدية والنفسية.

ثانياً- الإجازات وأوقات الراحة الأسبوعية:

إنه مع تقدم وسائل الإنتاج، ومع ارتفاع مستوى تعليم وتجربة العاملين ومع استخدام التقنية؛ بإمكان الموظفين والعمال إنتاج كميات كبيرة من المنتجات أو الخدمات في وقت محدود دون تأثير في صحتهم أو في جودة الإنتاج والمواصفات.

وتتجه الشركات اليوم، إلى الاستعانة بالتقنية، وإلى رفع مهارات وقدرات العاملين بالتدريب المتواصل كلما كان ضروريًا، وإعادة التدريب، الأمر الذي يمكّن الإدارة من منح العامل زمناً أطول في الراحة الأسبوعية، يقضيه مع أسرته، وإشباع هواياته، وتوسيع مداركه ثقافياً واجتماعياً ورياضياً.

كما أن الموظف اليوم، يرغب في التعرف على العالم الخارجي، وأن يسافر هو وأسرته إلى كثير من الأماكن التي لم يكن بمقدوره زيارتها في الماضي لمختلف الأسباب. أما اليوم، ومع توافر المواصلات، وارتفاع الدخول، فإن العالم أصبح كالقرية الصغيرة. ومن هنا، يمكن لإدارة الموارد البشرية تنظيم إجازات جماعية للعاملين وأسرهم إلى بعض البلدان، والأماكن الأثرية، والجغرافية، والسياحية. وهكذا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بدور طبيعي ومرغوب فيه في مجال ساعات العمل والإجازات.

وقد يشهد المستقبل القريب، منح المرأة العاملة إعانة لمواجهة تكاليف الحمل والولادة، والرضاعة، وذلك بمنحها راتب شهرين أو ثلاثة أشهر قبل الولادة عن كل طفل، الأمر

الذي يساعدها في مواجهة أعباء الحمل المالية، بجانب تحفيزها للاستمرار في العمل. ولا شك أن هنالك مجالات كثيرة مثل الدوام المرن لتحسين شروط وامتيازات الخدمة سواء كان ذلك للرجل أو المرأة.

إن هناك العديد من المجالات التي يمكن تغطيتها، غير ما هو وارد في النظام بما يتعلق بعلاقات الاستخدام ونظام العمل، ويمكن للنظام مثلاً أن يشير إلى جواز تحسين بعض جوانب العلاقة خاصة بالنسبة للمرأة، وتنويع وتحسين الخدمات الاجتماعية، مثل مساعدة الموظفين في بناء المساكن، والقروض الشخصية لمواجهة بعض الظروف التي تواجه الموظفين مثل حالة ولادة الأطفال أو الزواج أو صيانة المنازل ... إلخ. والمجال هنا مفتوح أمام اتحاد الغرف التجارية والصناعية، لأخذ المبادرة في توسيع دائرة الميزات التي يقدمها القطاع الخاص للعاملين. ولا شك أن كلاً من وزارة العمل ووزارة الشئون الاجتماعية يستطيعان تقديم الدراسات التي تساعد الاتحاد في معالجة هذه الجوانب، والتي مع الزمن أصبحت تقليدية، ولابد من الإضافات التي تجعل الموظف يشعر أنه فعلاً يجد الوظيفة والجهة التي يهمها تقدمه وكفايته المعيشية والحضارية. إن عهد الأجر وحده، والمكافآت المالية التقليدية أصبحت جميعها غير مقنعة - لابد من إضافات يشعر الموظف من خلالها بجودة المعيشة نوعيًا، والحياة العصرية ذات الرفاهية تعكسها مزايا مبتكرة تساعده في مواجهة مستجدات الحياة ذات التغيير المتصاعد.

ثقافة إدارة الموارد البشرية:

التعريف:

يعني مصطلح ثقافة المنظمة CULTURE ORGNIZATIONAL تلك القيم والمبادئ والمعتقدات والاتجاهات السلوكية والاقتراحات التي تحدد وتتحكم في الطرق أو الطريقة التي يتصرف من خلالها الأفراد في أداء مهام وظائفهم، وفن تعاملهم مع بعضهم، ومع الآخرين من خارج المُنظمة. هذه القيم والمبادئ قد لا تكون مكتوبة بل يتم تناقلها وتوارثها عرفاً بين أفراد المنظمة. وتعتبر ثقافة المنظمة من المسائل التي تميز المنظمات عن بعضها الآخر، وهي التي تربط أعضاء المنظمة بعضهم بالآخر، وتجعلهم يتحدثون بلغة (نحن) مثل نحن نشعر، ونحن نؤمن... إلخ، مما يؤمن به الأعضاء من قيم ومعتقدات تسيطر على تصرفاتهم في العمل، والمصداقية والجدية في أداء ما يوكل إليهم من مهام.

ويعرف شير مرهورن (SCHER MERHORN, JR.) الثقافة أنها مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية المشتركة لمجموعة من الناس. ويمكن للزائر لأي بلد ما، ملاحظة الاختلاف في الثقافة، لكن برغم ذلك فإن الناس يتعايش بعضهم مع بعض، ويتقبلون ما يقابلهم من مضايقات ثقافية وبخاصة في إدارة الأعمال(٥٣).

ويقدم آرمسترونج تعريفات متعددة للثقافة منها: «(١) إنها نظام يتضمن القوانين والقواعد غير الرسمية التي توضح كيف يتصرف الأفراد معظم الوقت، (٢) إن ثقافة المنظمة ترمز إلى الشكل المنفرد للقيم والمبادئ والمعتقدات والطرق التي يتفرد بها الأفراد والتي تختص بالأسلوب الذي يشترك فيه الأفراد والجماعة في عمل الأشياء»(٥٤).

أما بروستر وآخرون (BREWSTER (et-al)، فإنه يقول إنه يصعب إيجاد تعريف موحد للثقافة حيث يوجد أكثر من مائتي تعريف لها، و إن مفهوم الثقافة كما يتراءى للدارس مهم ويصعب تحديده .. (وعلى كل) فإن أحد عناصر الثقافة هي: أنها عملية تؤدي إلى تشكيل التصرفات والسلوك. ولكي تكون هناك ثقافة لابد لمجموعة من الأفراد في المجتمع أن يشتركوا بطريقة واضحة ومميزة في الحياة، وبقيم مشتركة واتجاهات وسلوك يتم توارثه مع الزمن وبالتدريج، مما يجعل الثقافة عملية حية وذات حركية ديناميكية.

وبرغم أن المنظمات والمجتمعات الإنسانية في العالم تواجه المشكلات نفسها، إلا أن كلاً منها تعالجها بطريقتها الخاصة، ومن منظور ثقافتها المتفردة.

والثقافة هي في النهاية الإجابة عن:

لماذا يتصرف الأفراد كما يتصرفون؟ ولماذا يعتقدون في القيم والمبادئ التي يتمسكون بها؟

إن التفاوت في الثقافات يؤدي إلى التفاوت في أساليب الإدارة، مثلاً في فرنسا يقف القائد بعيداً عن مجموعة العمل باعتبار أنه الخبير، أما في الدول الإسكندنافية فإنها تؤمن بالإدارة الديمقراطية والمشاركة(٥٥).

(٥٣) مصدر سابق، ص (٣٩).

(٥٤) مصدر سابق، ص (١٦١).

(55) CHRIS BREWSTER, (et-al), (2 ND. EDN.), INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, CIPD, LONDON PP-16-18.

يرى شير مرهورن أن هذا العصر الذي يشهد تنوعًا واختلافاً في الثقافات والقوى العاملة، فإن هناك تركيزًا قويًا على قيمة احترام الفرد برغم كل هذه الاختلافات.

اهتمامات ثقافة إدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة بالإنسان العامل وبالأداء على حد سواء، ويتضح ذلك في التالي:

أولاً : احترام الفرد ومنحه الفرصة لإبداء رأيه وتأكيد قدراته الذاتية[٥٦] فيما يوكل إليه من مهام ومسئوليات، وهنا ينبغي أن تؤدي إدارة علاقات العاملين دورًا مؤثرًا في العناية بالكفاءة الفردية، وفريق العمل، وتشجيع الحلول المبتكرة، والاتجاه نحو تخفيض التكاليف مع الإصرار على الجودة وتدريب العاملين على أساليبها، سواء في برامج التدريب أو في نشرة مجلة الشركة أو لقاءات المديرين بموظفيهم دوريًا.

ثانيـــاً: نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وصولاً إلى تحسين الأداء والإنجاز المتميز وإزالة الصراعات الداخلية لمختلف الأسباب، ودعم الاتصالات بين الجميع، وتعميم ثقافة التمكين والتفويض، وحل المشكلات التي تؤدي إلى راحة العميل وتلبية احتياجاته. كما أن ذلك يساعد في تحسين مناخ وبيئة العمل العمومية.

ثالثـــاً: الشفافية في نقل التعليمات وسياسات الإدارة وقراراتها الرئيسة، والإنصات بعناية لمرئيات الموظفين ونقلها للإدارة العليا.

رابعـــاً: الاهتمام فوق العادة بإدارة الأداء، ورفع مهارات الموظفين وصولاً إلى الهدف، وهذا يعني ضرورة دراسة تقارير الأداء وتحديد مشكلاتها والرفع إلى الإدارة العليا بمرئياتها.

خامساً: استقطاب الأفراد ذوي القابلية للاستخدام في عدة مواقع، مع القدرة على التنمية الذاتية المستدامة (EMPLOYABILITY).

سادساً: إثراء مكتبة الشركة بالكتب والموضوعات ذات العلاقة بنشاطاتها وغيرها مما يوسع مدارك الموظفين شخصيًا ووظيفيًا، ويزيد من إمكاناتهم في التطور لمصلحتهم الذاتية ولمصلحة الشركة.

---

(56) JOHN R. SCHERMERHORN, JR., MANAGEMENTAND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR-ESSE - TIALS, (1996), JOHN WILEY & SONS, N. Y. P. 219.

ثقافة الموارد البشرية والتوسع في المهن والتبادل الثقافي:

وسوف يشهد المستقبل تزايدًا وتنوعًا في المهن والمعايير التي تحدد الانتساب إليها وممارستها، كما سوف تظهر الحاجة إلى صدور اللوائح التي تنظم نشاطات المهن وعلاقاتها بجهات الاختصاص. كما أن المستقبل سوف يشهد توسعًا في التبادل الثقافي مع منظمات دولية وإقليمية، وكلٌّ منها له شروطها، والمبادئ التي تتحكم في علاقاتها الخارجية، مع الأخذ في الاعتبار بعض الجوانب البيئية.

ولا شك أن هذه التطورات سوف تؤثر بقوة على موقف سوق العمالة في المملكة من ذلك إنها سوف تؤدي إلى:

١- ضرورة تأهيل المواطن للمهن الجديدة، ومساعدته في الحصول على الاعتراف بممارسة المهنية محلياً وخارجيًا مثل الأطباء والقانونيين والطيارين والذي يعملون في أعالي البحار. وقد يتطلب الأمر إسهام الشركات في إنشاء المعاهد والمراكز المهنية المتخصصة لتأهيل هذه الكوادر.

٢- تطوير شروط الخدمة وعلاقات الاستخدام بحيث يمكن للقطاع الخاص وإلى حد ما القطاع العام إلى اجتذاب أصحاب هذه المهن.

٣- إيجاد الآلية التي تؤكد أن المواطن قد اكتسب المعرفة الفنية والمهارة المهنية من وصيفه غير السعودي الذي يعمل في نفس المجال ويساعد في تأهيل المواطن لممارسة نشاطات المهنة عن جدارة واقتدار.

يقول بيارز ورو (BYARS AND RUE)[٥٧]، سوف يتطلب العمل مستقبلاً من مدير الموارد البشرية ما يلي:

١- معرفة وتبني إستراتيجية الشركة وخطة إدارة الأعمال بها خصوصًا وأنه سيكون شريكاً في وضعهما.

٢- معرفة الصناعة أو الخدمات والنشاط الذي تعمل فيه الشركة ومدى مستوى وتقدم هذه الصناعة والخدمات في قطاع إدارة الأعمال.

٣- دعم احتياجات إدارة الأعمال التجارية للشركة.

٤- قضاء وقت أطول مع المديرين التنفيذيين لمعرفة احتياجاتهم ومرئياتهم حول نشاطات إدارة الموارد البشرية والخدمات التي تقدمها والتي قد يقترحون إدخالها.

(٥٧) مصدر سابق، (ص ٩١).

٥- متابعة الأحداث داخل الشركة ورصد تحركاتها وأثرها في الموارد البشرية، مثل افتتاح أو إلغاء بعض الفروع أو الأقسام أو إضافة خدمات جديدة، أو معوقات النقل والشحن والتفريغ ... إلخ.

٦- التعرف على طرق تحديد تكلفة الإنتاج أو الخدمات وأثر الغياب، والتقليل من خارج الدوام وتحسين تصميم الوظائف وإدخال أجهزة جديدة للسلامة والصحة والعيادة الطبية مع التدريب الجيد في وسائل السلامة.

٧- الإسهام في سداد اشتراكات الانضمام إلى المنظمات العالمية والإقليمية مع الجدية في السماح للعاملين بالشركات المشاركة في فعالية هذه المنظمات من ذوي الاختصاص، وبما يعود بالنفع للشركة.

إن إدارة الموارد البشرية ذات ثقافة آخذة في العمق والانتشار وفي التأصيل على أسس عالمية ومهنية ترفع من مكانة الإنسان العامل المهنية والوظيفية، وينبغي أن يلتفت القطاع الخاص لهذا التطور ويستجيب لأحواله.

ويؤخذ على بعض الشركات في القطاع الخاص، أن السلم الوظيفي بها ممتد لأعلى، بحيث يتكون من عدد كبير من الدرجات (١٢-١٥)، تقليداً للوضع بالخدمة المدنية، في حين أن التنوع في الوظائف، من حيث الطبيعة ومستوى الصعوبة، والفئات الوظيفية، ليست بحجم الخدمة المدنية، وأن الشاب حين يرى هذا السلم الممتد يتساءل متى سوف يصل إلى أعلاه.

وترى بعض الشركات أن يكون السلم الوظيفي من (٥-٧) درجات وما زاد على ذلك هو للوظائف القيادية التي تخصص لها رواتب مقطوعة (FLAT RATES)، وعلاوات دورية تعتمد على الإنجاز، ويكون في شكل نسبة مئوية، وليست علاوة محددة. وقد لا يمنح الموظف القيادي هذه العلاوة لو أن إنجازه لم يحقق النتائج المؤمل فيها.

ومن هنا تبرز حاجة القطاع الخاص إلى ترشيد نظام الرواتب، ودرجات وتقييم الوظائف، مع تأكيد حفظ الفوارق بين وظيفة وأخرى، وموظف وآخر، بحسب القدرات والإسهامات. وعلى كل فإن ازدياد العمالة الوطنية سيؤدي حتمًا إلى تغيير في المبادئ التي تتحكم في الرواتب. وقد تتدخل الحكومة في وضع حد أدنى للرواتب لضمان توفير مستوى معقول للمعيشة للمواطن.

عناصر الثقافة:

وتتمثل القيم والمبادئ في بعض مما يلي:

- مفهوم وتقدير الإنجاز المتميز، ما ينبغي أن تكون عليه المنافسة مع الغير وصولاً إلى الميزة التنافسية، والإبداع والمبادأة، ومفهوم عناصر الجودة ورضاء العميل، والعمل بروح الفريق، واحترام الآخرين وتقدير الوقت والمفهوم حول الواجب، والعمل على نظافة وترتيب المكتب، وحسن المظهر، والالتزام، وتقدير الوقت والثقة في قدرات الذات.

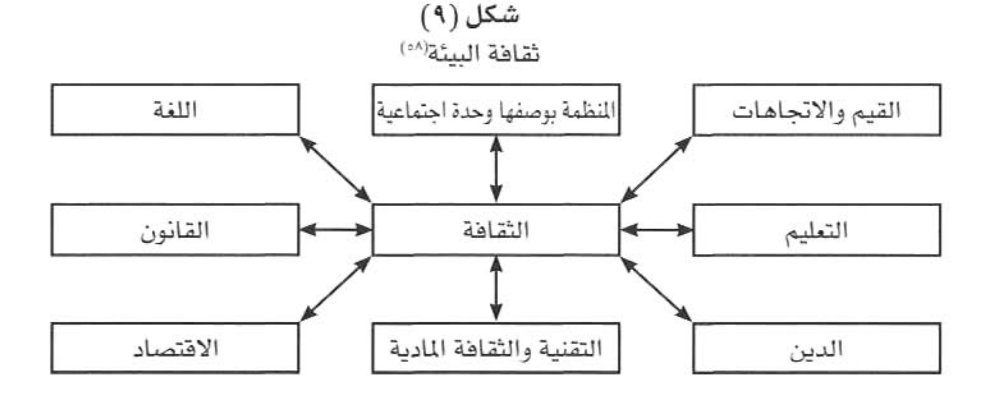
كما تشمل أسلوب تعامل المديرين مع الموظفين، والمصداقية في العمل مع العملاء والزملاء، والنظرة نحو المركز الوظيفي، والسلطة والثقة المتبادلة، والدعم من الإدارة والزملاء. ويمكن التعرف على ثقافة أي منظمة عن طريق توزيع استبانات خاصة تصمم لهذا الغرض، وتتعرض لعبارات مثل:

- المدير المتميز هو القوي الذي يتخذ القرار بمفرده وبحزم وبعدالة.
- الموظف المثالي هو الملتزم والمجد في عمله ولا يناقش قرارات الإدارة.
- يتم صنع القرار من قبل أكثر الموظفين معرفة وخبرة في موضوع المشكلة.
- يؤمن الموظفون بقيمة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

وتقع مسئولية دعم الثقافة على إدارة الموارد البشرية عن طريق النشرات والاستبانات وما يمكن أن تحمله من مضامين سلوكية تحفز الموظفين على التمسك بثقافة الشركة وما تتبناه من قيم ومبادئ حول الجودة وخدمة العميل والعمل الدؤوب.

شكل (٩)

ثقافة البيئة[٥٨]



(٥٨) (Mullins)، مصدر سابق، ص ١٧.

ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في نشر ودعم ثقافة إدارة الأعمال بالتحول المعاصر في توجيه الاهتمام بالإنسان العامل وبأدائه تمامًا كالاهتمام بمصادر الثروة الأخرى المال والأرض وما تحويه بيئة الإنسان.

ثقافة إدارة الموارد البشرية والتنمية الذاتية:

تركز ثقافة إدارة الموارد البشرية على مسئولية الفرد في التنمية الذاتية. كما أنها تعتبر أن حفز الموظفين للتنمية الذاتية مسئولية أخلاقية تلتزم بها الإدارة تجاه الموظفين. وتعني التنمية الذاتية تطوير الذات عن طريق الذات، وإلى قيام الفرد بأعمال توكلها إليه الإدارة تؤدي إلى تطوير الفرد وتلقى المساعدة والتحفيز من طرف آخر هو مسئول بالإدارة. وينبغي أن تكون التنمية الذاتية في صلب سياسة الإدارة تجاه الموارد البشرية.

وتتطلب التنمية الذاتية بوضوح رؤية المستقبل أمام الموظفين. كما أنها - أي التنمية الذاتية تتطلب تحديثاً متواصلاً لمواصفات وأوصاف الوظائف، وتطوير التنظيم وإجراءات العمل. وينبغي أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية الأخصائيين الذين بمقدورهم متابعة محاولات الأفراد في تطوير ذواتهم بالتفاهم مع المديرين التنفيذيين، ومستقبل الأعمال والنشاطات بالمنظمة، خصوصاً وأن هذه الأعمال والنشاطات في عصر التقنية، تتغير بسرعة، مما يعني أن الموظف ينبغي أن يكون لديه استعداد لمواجهة التغيرات في تنمية ذاته، وملاحقة ما تفرضه هذه التغييرات. وتؤدي التنمية الذاتية إلى العديد من النتائج أبرزها:

١- تجديد الثقة بالذات وبإمكانات وقدرات الفرد للتطوير واستيعاب المستجدات ومطالب العمل من مهارات وسلوكيات ومعارف.

٢- إدراك الفرد بقدراته الذاتية، وتحديد أبعادها ومكوناتها، وخاصة إذا صاحب ذلك تحليل الذات بصفة مستمرة تواكب الأحداث والنشاطات، لمعرفة مواطن القوة ومواطن الضعف، والفرص المواتية والتهديدات الملازمة للنشاطات، وفي أي مرحلة من مراحل نماء المنظمة.

٣- تحسين صورة الذات مما يشبع طموحات الفرد.

٤- اكتساب مهارات جديدة وخاصة في مجال التعامل مع المراجعين والمواقف الحرجة وزيادة القدرة على عمل الآخرين.

٥- دعم القدرات الذاتية في التعبير كتابةً، وشفاهةً، واستخدام وسائل الاتصال ذات الفعالية، المناسبة للموقف. إن زخم الحياة اليومية يقعد بكثير من الموظفين عن زيادة معارفهم ودعم ثقافتهم وملكاتهم الكتابية. وإن المجتمع اليوم يقدر أصحاب (الكلمة والأدب والمنطق). فهل المديرون والموظفون يطلعون على الإصدارات الأدبية والفنية بجانب ما يخص مجال عملهم من مستجدات معرفية؟ لقد جاء الوقت الذي ينبغي أن يهتم فيه الشخص ببناء مكتبة ينمي عن طريقها قدراته في التعبير والكتابة مع مشاركة في المناسبات الأدبية والثقافية في المجتمع.

٦- تحديد ما يريد الفرد تحقيقه في المستقبل المنظور ، وينبغي هنا أن يستعين بالنقاش حول ذلك مع أخصائي المستقبل الوظيفي والموجه الوظيفي (MENTOR) وأن يكون يقظاً في متابعة تطورات العمل، والمنظمة، ليعرف أين هو مما يجري حوله من أحداث.

٧- اكتساب أفكار جديدة والتخلص مما لا يساير العصر والتطور المهني.

٨- محاولة تقديم مبادرات وابتكارات في مجال العمل واجتماعياً لتصعيد مكانة المنظمة في المجتمع المدني.

٩- حب المغامرة، واختراق المجهول، وتحمل النتائج والاستفادة منها، وأن يكون الاختراق بخطوات محسوبة وبتخطيط عقلاني.

١٠- محاولة تحقيق الأهداف الشخصية والوظيفية حسب الأولويات التي تدعم قدراته ومهاراته.

١١- تنمية الملكات في التشخيص والتحليل والنقد الباني، وأن يكون ذلك على أساس متين من المعرفة والوعي بالقيم الإنسانية وخاصة فيما يتعلق بالتعرف على، والاستجابة لاحتياجات المجتمع المدني، وتطبيق القوانين والعرف السائد في أخلاقيات مجتمع إدارة الأعمال.

إدارة الموارد البشرية والإنتاج:

الجميع يسعى لتصعيد الإنتاجية مع الجودة، الحكومات والقطاع الخاص وأيضًا الأفراد.

إن العالم اليوم يشهد تغييرات سريعة ومتلاحقة، وإن تطلعات المجتمع والأفراد والمستثمرين تتصاعد مع تعدد جنسيات وثقافات العمالة والمؤهلات ودخول العنصر النسائي وذوي الاحتياجات الخاصة. كما هو الحال في المملكة العربية السعودية،

وإن المنظمات عامة وخاصة وطوعية تجري إصلاحات إدارية واسعة النطاق منها إعادة التنظيم، وتوفير التدريب الفعال للعاملين والمديرين لزيادة الإنتاج وتقليل التكلفة مع الابتكار المتواصل والجودة التي تضع كل الأطراف. فما هو هذا الإنتاج الذي يشغل أذهان الجميع. إنه بحسب تفسير بيرمان وآخرين (BERMMAN (et-al). الاستغلال الأمثل والكفء والفعال للموارد لتحقيق النتائج.

ولا شك أن الكفاءة والفعالية هما من أبرز ما تسعى إليه المنظمات الخاصة، وكذلك الخدمة المدنية، وإن الموارد البشرية تقوم بدور محوري من خلال السياسات والممارسات الفعالة لتحقيق النتائج[٥٩]، كما أن المستقبل سوف يشهد اللجوء بكثافة للفريق المستقل الذي يدير نفسه بذاته وما يعرفه (SELF-MANAGED WORK TEAMS).

ومن هناك كان من الضروري للشركات بالمملكة العربية السعودية أن تكون مواردها البشرية ذات قبول وتجاوب للتغيير. وأن هذه الموارد البشرية هي الوسيط للتحسين المتواصل في الإنتاج وإعادة الهندرة وحسن استخدام التقنية، وإعادة التنظيم والتقليل من التكلفة والمستويات الإدارية مع تطوير حقيقي للممارسات الإدارية في اتخاذ القرار في كسب العميل، وفي قياس الأداء، وفي التمكين وجعل الولاء والالتزام من أبرز سمات الموارد البشرية بالمنظمة.

ويتفق كل من بيارز ورو (BYARS AND RUE) مع (بيرمان وآخرين) في تعريف التدريب، لكنهما يوردان أسبابًا أخرى تدفع المنظمة لتدريب موظفيها ويقولان في ذكر هذه الأسباب ما يلي:

أولاً : توجد أسباب اقتصادية واجتماعية وتقنية فضلاً عن التغييرات في القوانين الحكومية التي تجعل المهارات المكتسبة اليوم عقيمة في المستقبل.

ثانياً: إن التغييرات التنظيمية المخطط لها (مثلاً إدخال معدات جديدة) يجعل من الضروري للموظفين أن يرتفعوا بمهاراتهم لمتطلبات الساعة والمستقبل[٦٠].

ثالثاً: توجد أيضاً أسباب رقابية وتنظيمية وتعاقدية ومهنية أو إصدار شهادات تطالب صاحب العمل بتدريب موظفيه، كما هو الحال في نظام العمل بالمملكة، حيث يطالب أصحاب العمل بتدريب الموظفين. كما أن العقود الحكومية مع بعض

(٥٩) BERMAN, (et-al)، مصدر سابق، ص (٣٠٩).

(60) LLOYD L. BYARS AND LESLIE W. RUE, (2008), (9 TH.EDN), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MCGRAW-HILL, IRWIN, N.Y (P.160).

الشركات تلزم تلك الشركات بتدريب الموظفين الوطنيين. وإن المشكلة التي تواجه الشركات فعلاً: **ما التدريب الذي يجعل الشركة تحتل الصدارة في مجال المنافسة؟ وما المشكلات التي تواجهها والتي يمكن حلها عن طريق التدريب؟**

ثقافة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية:

إن إدارة الموارد البشرية، في ظروف العولمة وارتفاع تطلعات الموظفين، تفرض على كل شركة، أو مؤسسة، أن تفكر بل تطبق أنواعاً جديدة من الحوافز للعاملين المنتجين في الإبداع وتصعيد معدلات الإنتاج. وأن تشجع المديرين والأخصائيين على الممارسات المبتكرة واللامركزية في اتخاذ القرار، وتفويض مسئوليات وصلاحيات أكثر وبقدر كاف للمستويات الإدارية الأدنى، وبخاصة من يتعاملون وجهاً لوجه مع العملاء. كما أن ثقافة الموارد البشرية المعاصرة تعنى بدعم روح الفريق، وأن يركز المديرون والموظفون على النواحي الأخلاقية في العمل، والتي يفسرها كروستوفر بوليت (CHRISTOPHER POLLITT) بأنها مجموعة من المعتقدات والممارسات الإدارية التي تؤكد قدرة إدارة المنظمة على إيجاد الحلول لمساحة واسعة من المشكلات والأمراض الاقتصادية والاجتماعية. أما المعتقدات فإن الكاتب يوردها كما يلي(٦١):

أولاً : العناية الاجتماعية وتصعيدها عن طريق النمو الاقتصادي المتواصل.

ثانياً: إمكانية تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق زيادة الإنتاجية باستخدام أساليب مبتكرة في التقنية بما في ذلك تقنية تنظيم ومعلومات ORGANIZATIONAL AND INFORMATION TECHNOLOGIES

ثالثاً: إن التقنية الحديثة بحاجة إلى موارد بشرية تهب نفسها مع إخلاص وقناعة بزيادة الإنتاجية وإلى السعي المتواصل لوسائل أفضل لتقديم الخدمات.

رابعاً: إن المنظمات تنظر إلى الوظيفة الإدارية على أنها نشاط مهم ومتميز، وأن الإدارة التي يتطلع لها مجتمع اليوم هي تلك التي تُعنى بالابتكار والحركة الديناميكية والإنتاجية ذات الكفاءة (PRODUCTIVE EFFICIENCY).

خامساً: محاربة الأفكار والقيم حول بعض الوظائف التي لا يرغب أفراد المجتمع في العمل بها. ولا بد من توافر الحوافز التي تجعل من تلك الوظائف هدفاً من قبل المجتمع مثل غيرها من وظائف الشركة.

(61) CHRISTOPHER POLLITT, (1993), (2 ND. EDN.), MANAGEMENT AND THE PUBLIC SERVICES, OXFORD, BLACKWELL, PP (92-93).

مسئولية إدارة الموارد البشرية في مراجعة مستويات الأداء والمعايير الخاصة بذلك:

يقع على إدارة الموارد البشرية عبء كبير في مراجعة السياسات وإجراءات شئون الموظفين لكي تكون مطابقة لسياسة ومعايير الجودة التي يشارك في تحديدها المديرون التنفيذيون ومجموعات التركيز (FOCUS GROUPS)، إذ تختار بعناية ودقة.

وتقتضي إجراءات المحافظة على جودة الإنتاج والأداء، والمستويات العالية من كفاءة الموظفين، ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الإنجازات من قبل الإدارات التنفيذية، وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف. وتحديداً فإن مدير إدارة الموارد البشرية والأخصائيين معه مطالبون بما يلي:

١- التعرف على، تحديد نقاط القوة لدى الموظفين من خلال دراسة تقارير كفاية الأداء عنهم.

٢- ما مجالات العمل التي يجد الموظفون صعوبة في القيام بها بسبب النقص في المؤهلات أو التجربة أو انعدام التدريب؟

٣- ماذا فعل المديرون التنفيذيون لدعم نقاط القوة في الموظفين؟

٤- ما نقاط الضعف العمومية بالشركة وأسبابها؟ هل يعود ذلك لسوء الوصف الوظيفي، أو التنظيم، أو وضع الموظف في غير موقعه، أو عدم تدريب الموظف بقدر كاف، أو أن الضعف في الإدارة يعود لأسباب في غير اختصاص شئون الموظفين، مثلً ضعف الإشراف، وسلبيات العلاقة الوظيفية بين المديرين والموظفين، أو عقم إجراءات العمل بالإنتاج والخدمات ... إلخ. وينبغي في جميع الأحوال مساءلة المديرين التنفيذيين عن مرئياتهم والأسباب التي حالت أو تحول دون المحافظة على معايير الجودة والإنتاج؟ وهل لدى المديرين الخطط التي يمكن أن تساعد في المحافظة على معايير الجودة في عمليات شئون الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بتجاوز سلبيات علاقات الاستخدام ومجالات استخدام الموظفين. هنا ينبغي أن تكون سجلات شئون الموظفين مكتملة حتى تاريخه حول هذه المسائل. كما تعتبر إدارة الموارد البشرية الحارس على نظام تقييم أداء الموظفين.

ثقافة إدارة الموارد البشرية والرواتب:

وتنظر إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى الرواتب والحوافز على أنها عناصر تؤدي إلى تمكين المنظمة - القطاع العام أو الخاص - إلى اجتذاب الأفراد ذوي الصفات

المطلوبة وهذه حقيقة؛ إذ إن الراتب أو مجموع ونوعية الحوافز تحدد نوعية المتقدمين لشغل الوظائف والاستمرار في الخدمة وبخاصة وظائف الإدارة العليا والأخصائيين: من هم؟ وما صفاتهم؟ وماذا سيحققون؟ وما المكاسب من استقطابهم؟

إن مجتمع اليوم يبحث عن الوظائف والأعمال التي توفر لأفراده دخلاً مستمراً ومتنامياً طوال حياته ويساير طموحاته وأسرته والمجتمع العريض الذي هو أحد أفراده.

وقال آدم سميث (ADAMS SMITH) تبريراً للرواتب والامتيازات الكافية:

«هنالك علاقة بين أجر الشخص والثقة التي نوليها له مثلاً نحن نثق في الجواهرجي لأننا ندفع له ثمناً عاليًا بسبب أنه يتعامل مع أشياء ثمينة".

كما أن مفهوم ديفيد هيوم (DAVID HUME) قال:

"إنه قانون طبيعي في إدارة الأعمال يُوجِبُ دفع أجر للشخص يتناسب مع الثقة التي نطرحها فيه وأيضاً إلى السلطة التي يسمح له بممارستها".

والشيء بالشيء يذكر فإن القاعدة في الخدمة المدنية هي: (ادفع مستوى الراتب الذي يمكنك من اجتذاب الأفراد الجيدين الذين ليس لديهم دخول أخرى غير الراتب وبشرط ألا يكون ذلك المستوى مثيراً للجدل من قبل المواطنين وهذا يمكن القيادات من العيش في مستوى لائق).

وهنا ينبغي اختيار أسس تحديد رواتب القيادات بعناية كافية وأبرزها، أنها تجذب الكفاءات ومن يعتمدون على الراتب فقط في معيشتهم ويتخذون من الوظيفة العامة مهمة لهم. والحديث هنا عن رواتب قيادات الخدمة المدنية[٦٢].

إن الرواتب والحوافز والامتيازات، بحقٍّ، هي عناصر تسهم في تحديد نوعية الموظفين الذين ترغب المنظمات - عامة وخاصة - في استقطابهم للوظائف العليا. ومهما قيل في هذا الشأن فإنه لا يمكن منح كبار الموظفين امتيازات بمعزل عما هو يمنح للآخرين.

إن ضرورات تحقيق الميزة التنافسية تفرض مفاهيم جديدة في ثقافة إدارة الموارد البشرية المعاصرة من ذلك إنها تعنى بتحرير المديرين بالقطاع الخاص من أفكار ومعتقدات التقيد الأعمى بالقوانين والإجراءات التي تكبل البيروقراطية الحكومية،

(62) ROBERT W. HARTMAN AND ARNOLD. R. WEBER, (EDS), (1980), THE REWARDS OF PU - LIC SERVICE- COMPENSATING TOP FEDERAL OFFICALS, THE BROOKINGS INSTITUTION, WASHITINGTON, D. C.

كما أنها تعنى بمنح الموظف - في القطاع الخاص - مساحة كبيرة من حرية العمل واتخاذ القرار التجاري. وهذه الحرية هي التي تؤدي إلى نمو الاقتصاد والانتعاش متى كانت الموارد البشرية في مستوى الكفاءة والحماسة اللازمين للإنجاز.

كما أن ثقافة إدارة الموارد البشرية تركز على الأفراد بحيث يقوم كل فرد بإسهام فاعل ومرئي ضمن الفريق. وبالقدر نفسه تتوجه إدارة الموارد البشرية المعاصرة نحو خدمة العميل وتركز على إرضائه (CUSTOMER ORIENTED). وذلك إدراكاً منها أن هناك صلة قوية بين السوق والعميل، وأن هدف كل شركة تلبية حاجات السوق والعميل، إذ إن السوق متنوع وهو الذي يعكس متطلبات ورغبات الأفراد، ومما لا شك فيه، أن الإغراق في القوانين يفيد الشركات من الحركة السريعة تجاوباً أو استباقاً للأحداث، ويؤثر سلباً في نموها، ويجعل نشاطات الموظفين تخضع للقيود المانعة، الأمر الذي يؤثر في نمو الاقتصاد الوطني عموماً.

العقد السيكولوجي The Psychological Contract:

ينظم العلاقة القانونية بين الإدارة والموظف عقد العمل الذي يقوم أساساً على منطوق نظام العمل زائداً الاحتياجات التي تدخلها الإدارة لتصبح حوافز تدفع الموظف للبقاء والعمل المنتج بالشركة.

هناك عقد آخر غير مكتوب - هو العقد السيكولوجي The Psychological Contract وهو يرمز إلى التوقعات وتلبية الحاجات المتبادلة بين الإدارة والموظف والتي عادة تنشأ طبيعياً من العلاقة بين المنظمة والأفراد وتتضمن عملية عطاء وتلق A process of Giving And Receiving بواسطة كل من الأفراد والمنظمة.

ويغطي العقد السيكولوجي سلسلة من التوقعات والطموحات من الحقوق والامتيازات والمهام والالتزامات التي لا تكون جزءاً من عقد العمل الرسمي، لكنها ذات أثر مهم في سلوك الأفراد في المنظمة وتجاه العمل. ويتفاوت الأفراد في توقعاتهم كما أن المنظمة ذاتها تتفاوت في رغبتها ومقدرتها على الاستجابة لهذه التوقعات. وإن هذه التوقعات تتغير مع الزمن والظروف، سواء كان بالنسبة للأفراد أو الشركة. وفيما يلي أمثلة لما يتضمنه العقد السيكولوجي من وجهة نظر الموظف:

- أن تقوم الإدارة بتوفير ظروف عمل صحية وآمنة ولا تعرض الفرد للخطر.
- أن تعمل قدر المستطاع على توفير عوامل الاستقرار الوظيفي - عدم التهديد بإنهاء الخدمة أو العقاب لأتفه المخالفات.

- توفير وظائف ذات تحدٍ للموظف وتجد منه القناعة والرضا الوظيفي والارتباط بعمله.
- تطبيق لوائح وإجراءات وسياسات عادلة في شئون الموظفين.
- تمكين الموظفين من المشاركة الحقيقية في القرارات التي تمس مستقبلهم وأوضاعهم الوظيفية وألا تكون تلك القرارات عبارة عن إملاءات.
- توفير فرص متكافئة وعادلة وموضوعية ومتطورة في التعامل مع الموظفين في جميع جوانب حياتهم العملية وبخاصة في التدريب والتطوير وفرص تحسين مستقبلهم الوظيفي.
- تأكيد احترام الموظف في التعامل معه، والعمل على مساعدته في حل مشكلاته الشخصية ذات القبول اجتماعياً وإنسانياً.

أما من جانب المنظمة فإن التوقعات والحاجات هي:

- قبول ثقافة المنظمة والالتزام بقيمها الأخلاقية والوظيفية.
- العمل الدءوب وبأمانة فكرية نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- عدم استغلال ثقة الإدارة في العاملين معها بالتصرفات غير المقبولة قانوناً واجتماعياً وعرفاً.
- المحافظة على سمعة واسم المنظمة والقيام بما يُطلب منه من أدوار مشروعة قانوناً وعرفاً.
- أن يبرز ولاء الموظف للشركة في تصرفاته الرسمية وغيرها.
- عدم خيانة الأمانة الفكرية والمالية وعدم اطلاع الآخرين على أسرار الشركة.
- أن يبدو الموظف في مظهره وهيئته مقبولاً اجتماعياً ورسمياً.
- تحقيق أهداف الشركة حتى لو تعارض ذلك مع أهداف الموظف الشخصية.
- قبول المسئولية وممارسة السلطة التي بمقدور الموظف القيام بها بفاعلية وعدم التهرب من المسئولية.
- الالتزام بما تنص عليه قواعد السلوك داخل الشركة.
- التجاوب البناء مع رؤية ورسالة الشركة وقيادتها في إدارة شئون وأعمال الشركة.

ليس من الممكن تنفيذ وتوفير كل التوقعات والحاجات، سواء كانت من جانب الموظف، أو جانب الإدارة، لكن هناك ضرورة للتوازن بين ذلك، بحيث لا تتأثر بها علاقات العمل. وأن عناصر العقد السيكولوجي ذات أهمية بالنسبة للموظف المستجد؛ الأمر

الذي يمكن الإدارة والموظف من التعرف على ما يتوقعه كل منهما من الآخر على حد قول هاندي (HANDY)[٦٣].

محتوى النظام القانوني:

يشمل النظام القانوني سواء بالنسبة للقطاع العام أو القطاع الخاص ما يلي[٦٤]:

١- شروط تولي الوظيفة وطرق الاختيار والتعيين.

٢- ترقية ونقل وتقلد الموظف لمختلف الوظائف والإدارات والطرق التي يجب اتباعها في كل حالة.

٣- واجبات الموظف وواجبات صاحب العمل في القطاع العام والقطاع الخاص. بالنسبة لأصحاب العمل، وبالنسبة للموظفين، فإن الواجبات تشمل مثل المواظبة، المحافظة على الممتلكات وأسرار العمل، تنفيذ التعليمات وإطاعة الرؤساء، تجنب السلوك الذي يسيء لجهة العمل. ويشمل النظام أيضاً الأعمال المحظور على الموظف القيام بها مثل الاشتغال بالتجارة، وأخذ الرشوة، وقبول الهدايا من أصحاب المصالح، وعدم التعاون مع الزملاء أو عدم خدمة العملاء والجمهور ... إلخ.

٤- تدرج الموظف في خدمة المنظمة وتقييم أدائه وتدريبه.

٥- الاختيارات وشروط العمل، متضمناً ذلك الرواتب والمكافآت والعلاج والخدمات الاجتماعية والسلفيات.

٦- إنهاء الخدمة وتنظيمها وشروطها والتأديب وإجراءاته.

ويحدد النظام الجهة ذات المسئولية في تنفيذه وتفسيره وحل النزاعات المترتبة على ذلك.

هذا وينبغي أن يتسم النظام بالمرونة واستيعاب المستجدات قي سوق العمل، وتطور تنظيمات وأساليب إدارة الأعمال بالمملكة العربية السعودية. وقد قيل عن النظام القانوني للعاملين والعمل أنه يجنب المنظمات الكثير من الاهتزازات التي قد تحدث في علاقات العمل، ومن هنا تبرز أهمية تطبيقه بعدالة وإنصاف وإنسانية، خاصة في جانب الرواتب والتدريب وتغيير مواقع العمل ومنح الحوافز والمكافآت التشجيعية والنظر في العلاقات الوظيفية كافة[٦٥].

(63) Charles Handy, Understanding Organizations (4th edn) Penguin, 1999, London, p. 45-51.

(٦٤) إبراهيم حسين حنبل، نظام العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام، مكتبة الشباب، القاهرة، ١٩٧٠م.

(٦٥) محمد حامد الجمل – الموظف العام فقهًا وقضاءً – دار النهضة العربية – القاهرة – الطبعة الثانية ١٩٦٩م.

ويعتبر النظام محاولة جادة لحسن اختيار الأفراد بالمؤسسات الخاصة، كما أنه يهدف إلى تنظيم حقوقهم، والعمل على استقرارهم، وحفزهم على بذل أقصى طاقاتهم لخدمة أنفسهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها. وقد جاء نظام العمل الحالي بالمملكة العربية السعودية في وقت تشهد فيه البلاد انتشاراً واسعاً في عالم الاقتصاد والصناعة والمال والنشاطات الإنسانية والاجتماعية خارج الحدود مثل حالات الزلازل والفيضانات التي تساعد في إزالة مآسيها جهات الاختصاص في المملكة. وإنه إزاء المنافسة العالمية، والوصول إلى الميزة التنافسية، والمساعدة على الصعيد العالمي كان هذا النظام، والذي هو في الوقت نفسه لا يمنع المؤسسات الخاصة من وضع شروط أكثر سخاء لكسب ولاء العاملين، وتوفير فرص العمل لهم كل بحسب إمكاناته وخبراته وتأهيله.

وينص نظام العمل في هذا الشأن على ما يلي:

- المادة (١٢) الباب الأول - الفصل الثاني:

«يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالماً بما له وما عليه. وعلى صاحب العمل الذي يشغِّل عشرة عمال فأكثر أن يقدم للوزارة (وزارة العمل) خلال سنة من تاريخ سريان هذا النظام - أو تاريخ بلوغ النصاب - لائحة لتنظيم العمل تتضمن الأحكام الداخلية للعمل. ويجب أن تكون هذه اللائحة شاملة لقواعد تنظيم العمل وما يتصل به من أحكام، بما في ذلك الأحكام المتصلة بالميراث والأحكام الخاصة بالمخالفات والجزاءات التأديبية بما لا يتعارض مع أحكام هذا النظام».

- المادة (١٣):

«تعتمد الوزارة لائحة تنظيم العمل، وما يطرأ عليها من تعديل، خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمها للوزارة».

«وعلى صاحب العمل أن يعلن اللائحة بعد اعتمادها في مكان ظاهر في المنشأة أو بأي وسيلة أخرى تكفل معرفة العاملين بها».

- المادة (١٤):

«يصدر الوزير بقرار منه نموذجاً أو نماذج للوائح تنظيم العمل ليسترشد بها أصحاب العمل».

الفصل الرابع
استقطاب الموارد البشرية ودور المديرين التنفيذيين

سوق العمل وتأهيل الموارد البشرية للمستقبل:

تقوم إستراتيجية الموارد البشرية بنظرة إلى المستقبل: ما الذي ستحتاج إليه المنظمات من الكوادر البشرية المرغوب في استقطابها؟ وتتطلب هذه الإستراتيجية بطبيعة الحال رصد تطور مناهج التعليم والتدريب وما يمكن أن يفرزه سوق العمل بالمملكة. ويتكون هذا السوق من الجهات التالية:

١- الخدمة المدنية، ويتضمن ذلك وحدات الحكم المحلي والمؤسسات العامة والهيئات شبه المستقلة التي يمكن استقطاب الكفاءات منها للعمل في مؤسسات القطاع الخاص.

٢- القطاع الخاص المتنامي، ويتضمن ذلك الشركات المتعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية بالمملكة والاستثمارات السعودية في الخارج، وكما توجد حركة دخول وخروج للعاملين بالخدمة المدنية فإن القطاع الخاص يتعرض لنفس العملية وبدرجة أكبر بسبب عامل المنافسة وتعدد الخيارات.

٣- القطاع الطوعي والتعاوني وهو مصدر محدود الموارد.

٤- المنظمات واللجان المشتركة مع دول صديقة ويركز هذا المصدر على الكوادر المتخصصة.

٥- المنظمات الإقليمية.

٦- المنظمات التابعة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

٧- المنظمات العربية والإسلامية.

٨- المنظمات الدولية.

٩- العمل الخاص الشخصي.

ويظل المورد الكبير هو المؤسسات التعليمية والتدريبية ومراكز البحوث على محدوديتها - كذا مراكز الاستشارات بأنواعها - هندسية واقتصادية وإدارية ... إلخ، وتأتي في مقدمة الجميع الجامعات وكليات التقنية والدراسات العليا. إن سوق العمل

بالمملكة العربية السعودية بحاجة إلى دراسة متكاملة تغطي جميع مجالات المجتمع، إذ لابد وأن تكون مفرزات هذا السوق متوافقة مع احتياجات المملكة الدينية والثقافية والاقتصادية، وهذا ما ينبغي أن يلتفت إليه أصحاب المكاتب الخاصة، إذ لابد من وضع معايير، وقواعد في اختيار الأفراد لمختلف الوظائف وبخاصة الوظائف الإستراتيجية وسياسات استقطاب الكفاءات من خارج المملكة.

هذا، ويتكون السوق بتنوعه بالنسبة للقطاع الخاص تحديداً من مصدرين هما:

- الأول: المصدر الداخلي وهو الشركة نفسها، حيث يتم نقل وترقية وتكليف الموظفين الذين يعملون بالشركة في مختلف وظائفها. وتعتمد فعالية هذا المصدر على مقدرة الشركة في اتباع سياسة تطويرية تعنى بحق بإكساب الموظفين المهارات والقدرات المهنية والحرفية التي تفرضها وظائف اليوم وتلك التي من المحتمل حدوثها أو تلك التي سوف يُنقلون إليها لأي سبب من الأسباب. ويتم كل ذلك عن طريق التدريب، والتطوير، والبرامج الموجهة، والمخطط لها، التي تعتمدها الإدارة مثل برنامج المسار الوظيفي، وتبادل المواقع، والتعاقب الوظيفي، والإثراء الوظيفي ... إلخ، والعمل على تطوير معايير إعادة تصميم الوظائف (Job Redesign)، وإن مراكز التدريب والتأهيل مطالبة بتطوير برامجها، ووسائل تقويمها، وكذا في وسائل جذبها للمتدربين لتصل إلى حصيلة من الموارد البشرية التي تلبي حاجة اليوم والمستقبل.
- الثاني: المصدر الخارجي، وهو جميع المؤسسات الإدارية والتعليمية والصناعية والخدمية ومؤسسات التقنية بأنواعها وكذا الخدمة المدنية والمنظمات الدولية.

سوق العمل والتعليم:

إن مجتمع العمل العربي، يشهد نقداً متواصلاً لسياسات التعليم، بسبب البطالة التي تعج بها بعض الشوارع العربية، وذلك باعتبار المفهوم أن مخرجات الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى لا تفي بحاجة سوق العمل، من المهن والتخصصات الوظيفية. لكن نحن في إدارة الموارد البشرية نؤمن أن مؤسسات القطاع الخاص ينبغي أن تؤدي دوراً مكملاً للمؤسسات التعليمية، بزيادة وتوسيع فرص التعليم والإعداد الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات، وبالتعاون مع المؤسسات التعليمية، وبخاصة الجامعات، والمعاهد الفنية، ومراكز الأبحاث، وذلك بتصميم برامج مهنية متخصصة للمؤسسات التجارية، تلبي حاجتها الذاتية، مثل مراكز التدريب المهني

والحرفي (Trade Schools) للعمال والفنيين، ومعاهد متخصصة مهنياً للعاملين في بعض المجالات مثل الاتصالات والبترول وبعض التخصصات الهندسية والطبية الدقيقة وفي مجال التقنية ... إلخ.

إننا نخشى أن حرص الشركات على الربحية والتوسع دفع بها إلى عدم الاكتراث إلى حد ما إلى مسئوليتها في تأهيل أجيال المستقبل خصوصاً، وأنه من المنظور أن كثيراً من الوظائف مستقبلاً سوف تحتاج إلى تدريبٍ سابقٍ قبل مباشرة مهامها. وقد أصبحت الحياة معقدة وكل مهنة فيها بحاجة إلى خبرة تدريبية قبل مباشرة العمل (Pre Service Preparation) والأمر في مجمله بحاجة إلى قليل من الاعتمادات والإرادة والحس بالمسئولية الاجتماعية.

إن الجامعات والمعاهد العليا ليست مسئولة بالكل لسد حاجات القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. إنها تعمل من أجل التقدم العلمي والكشف عن الحقيقة وتمكين الخريجين من مواجهة الحياة العريضة. ولكن ذلك لا يمنع القطاع العام أو الخاص أن يوفر الإمكانات للجامعات بحيث تتمكن من تنويع مناهجها، وأساليب البحث وانتقال المعرفة بما يلبي حاجات خاصة في المجتمع، دون أن تفقد (الجامعة) مضمون رسالتها نحو الإنسانية والمجتمع. إن النقد الذي يوجه للجامعات، ونظام التعليم عموماً يثير الكثير من الجدل ! هل يوجه التعليم لشغل وظائف الخدمة المدنية أو وظائف القطاع الخاص؟ أم يظل حراً تمليه ضرورات البحث العلمي واكتشاف الحقيقة وتطور الفكر الإنساني وقدرات الأفراد على التحصيل ورغباتهم في مجال المعرفة والحياة؟ فذلك سؤال إجابته متروكة لرجال التعليم والتربية والمجتمع المدني وكذا المحفزات لتوجيه رغبات الأفراد لمجالات العلم والمعرفة المرغوب فيها دون إملاء أو ضغوط خارجية.

وينبغي ألاَّ ننسى أن المستقبل سوف يشهد تنوعاً في مجالات طبيعة ونشاطات القطاع الخاص، ومنتجاته، وخدماته في الصناعة، والتجارة، والمال، وفي التركيبة التنظيمية للشركات، وفي القيادة وأساليب ممارسة السلطة، وفي المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، بجانب عوامل الخصخصة، والخيارات، والتحالفات، وقيام الشركات المتعددة الجنسيات والأغراض، بشكل موسَّع ... إلخ. كل ذلك يتطلب كفاءات تسهم في توفيرها الشركات والمؤسسات داخل وخارج المملكة، بجانب ما يفرزه التطور والتنوع الطبيعي في التعليم. ونشير بصفة خاصة، إلى ما يحتاج إليه القطاع الخاص في مجال الاختراعات والاكتشافات المبتكرة في الطب، والأمن، والسلاح، والاتصالات،

وأدوات ومواد التجميل، والمحافظة على البيئة، واختراق الفضاء، وما يشهده المجتمع اليوم من كل جديد ومبتكر في شتى مناحي الحياة واحتياجات الإنسان المتزايدة المادية منها والمعنوية / وهذا يعني أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً نافذاً في توفير الكوادر لهذه المستجدات، وتطوير أخلاقيات وعلاقات الموظف بما يجعل الحياة الوظيفية مجالاً ذا ربحية لأطراف العمل - صاحب العمل والموظف - فهل إدارة الموارد البشرية لديها الإمكانات الإدارية لمواجهة متطلبات المستقبل؟. الإجابة لدى الإدارة العليا في كل شركة، وهل هي ذات إرادة ورغبة في تطويع دور ومفهوم إدارة الموارد البشرية لتحديات المستقبل، وإدارة التغيير سواء كان ذلك التغيير بسبب عوامل داخلية أو خارجية؟ والأيام حبالى!!.

المشتركون على رأس العمل:[٦٦]

توزيع المشركين في القطاعين الحكومي والخاص:

بلغ عدد المشتركين على رأس العمل في نهاية عام ١٤٢٧هـ (٣,٣٥٩,٥٦٦) مشتركاً، يمثل القطاع الخاص (٩٤,٦٪) منهم، وهذا يتناسب مع نسبة عدد المنشآت في القطاع الخاصة إلى مجموع المنشآت.

جدول (٢)

القطاع	الحكومي	الخاص	المجموع
عدد المشتركين	١٨١,٦٦٠	٢,١٧٧,٩٠٦	٣,٣٥٩,٥٦٦
النسبة المئوية	٥,٤	٩٤,٦	١٠٠,٠

توزيع المشتركين حسب الجنسية:

بلغت نسبة المشتركين السعوديين في هذا العام (٢١,٥٪) من مجموع المشتركين، وهي النسبة نفسها في العام السابق، ولكن نسبة الزيادة في عددهم بلغت (١٠,٥٪)، أما المشتركون غير السعوديين، فيمثلون ما نسبته (٧٨,٥٪) من مجموع المشتركين.

(٦٦) المصدر: إحصاءات المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

وفي القطاع الخاص زاد عدد المشتركين السعوديين على العام السابق بنسبة (١٣٪)، مقابل زيادة في عدد المشتركين غير السعوديين بلغت نسبتها (١٠,٥٪)، وبلغت نسبة النمو في إجمالي عدد المشتركين (١٠,٥٪)، بعدد (٣١٩,٤٣٢) مشترك، وهي نسبة طبيعية مقارنة بالسنوات السابقة.

جدول (٣)

السنة	السعوديون	غير السعوديين	المجموع	نسبة النمو
١٤٢٥هـ	٥٧١,٨٠٦	٢,٢٢١,٩٥١	٢,٧٩٣,٧٥٧	١٠,١
١٤٢٦هـ	٦٥٤,٥٣٠	٢,٣٨٥,٦٠٤	٣,٠٤٠,١٣٤	٨٠٨
١٤٢٧هـ	٧٢٣,٣٨٨	٢,٦٣٦,١٧٨	٣,٣٥٩,٥٦٦	١٠,٥

جدول (٤)

تطور عدد المشتركين على رأس العمل[٦٧]

في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص خلال السنوات العشر الأخيرة حتى عام ١٤٢٧هـ

القطاع / السنوات	الحكومي			الخاص			المجموع		
	عدد المشتركين	الفرق عن العام السابق	النسبة المئوية للفرق	عدد المشتركين	الفرق عن العام السابق	النسبة المئوية للفرق	عدد المشتركين	الفرق عن العام السابق	النسبة المئوية للفرق
١٤١٨هـ	١٣٥,١٢٩	٧,٥٧٠	٥,٩	١,٣٣٨,٤٠٨	١٨٥,٥٢١	١٦,١	١,٤٧٣,٥٣٧	١٩٣,٩١	١٥,١
١٤١٩هـ	١٢٧,٦٧٠	(- ٧,٤٥٩)	(- ٥,٥)	١,٤٩٦,٩١٨	١٥٨,٥١٠	١١,٨	١,٦٢٤,٥٨٨	١٥١,٠٥١	١٠,٣
١٤٢٠هـ	١٣٢,١٤٣	٤,٤٧٣	٣,٥	١,٥٩٥,٧٦٧	٩٨,٨٤٩	٦,٦	١,٧٢٧,٩١٠	١٠٣,٣٢٢	٦,٤
١٤٢١هـ	١٣٠,١٣٨	(- ٢,٠٠٥)	(- ١,٥)	١,٦٨٠,١٢٩	٨٤,٣٦٢	٥,٢	١,٨١٠,٢٦٧	٨٢,٣٥٧	٤,٨
١٤٢٢هـ	١٣٩,٠٢٧	٨,٨٨٩	٦,٨	١,٨٤٧,٥٦٢	١٦٧,٤٣٢	١٠,٠	١,٩٨٦,٥٨٩	١٧٦,٣٢٢	٩,٧
١٤٢٣هـ	١٤٦,٤٢٤	٧,٣٩٧	٥,٣	٢,٠٨٦,٧٢٤	٢٣٩,١٦٢	١٢,٩	٢,٢٣٣,١٤٨	٢٤٦,٥٥٩	١٢,٤
١٤٢٤هـ	١٥٥,٢٠٥	٨,٧٨١	٦,٠	٢,٣٨٢,٧٨٩	٢٩٦,٠٦٥	١٤,٢	٢,٥٣٧,٩٩٤	٣٠٤,٨٤٦	١٣,٧
١٤٢٥هـ	١٦٧,٥٣١	١٢,٣٢٦	٧,٩	٢,٦٢٦,٢٢٦	٢٤٣,٤٣٧	١٠,٢	٢,٧٩٣,٧٥٧	٢٥٥,٧٦٣	١٠,١
١٤٢٦هـ	١٧٥,١٩٤	٧,٦٦٣	٤,٦	٢,٨٩٤,٩٤٠	٢٣٨,٧١٤	٩,١	٣,٠٤٠,١٣٤	٢٤٦,٣٧٧	٨,٨
١٤٢٧هـ	١٨١,٦٦٠	٦,٤٦٦	٣,٧	٣,١٧٧,٩٠٦	٢١٢,٩٦٦	١٠,٩	٣,٣٥٩,٥٦٦	٣١٩,٤٣٢	١٠,٥

(٦٧) المصدر: إحصاءات المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

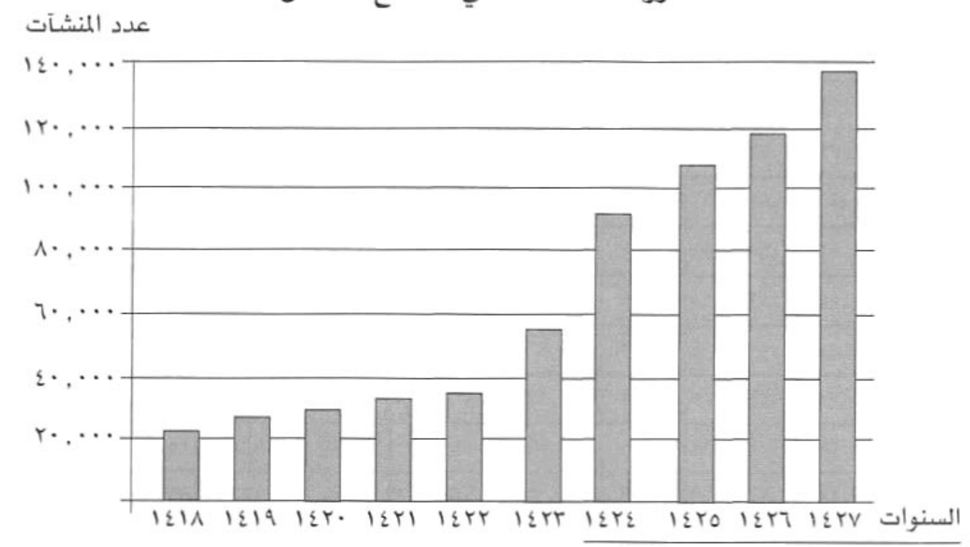
جدول (٥)

تطور عدد المنشآت في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص في السنوات العشر الأخيرة حتى عام ١٤٢٧هـ

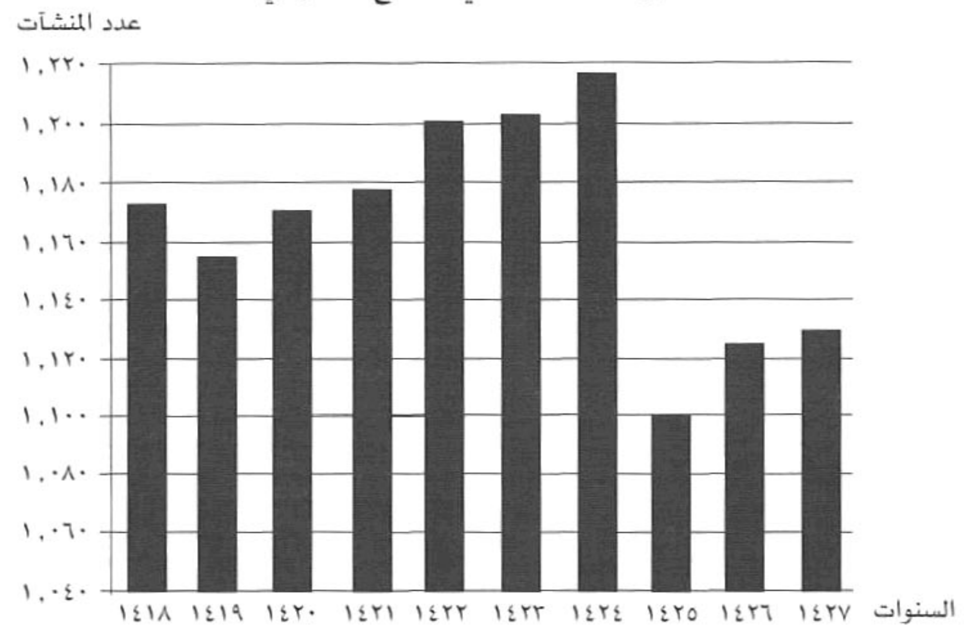
القطاع / السنوات	الحكومي			الخاص			المجموع		
	عدد المنشآت	الفرق عن العام السابق	النسبة المئوية للفرق	عدد المنشآت	الفرق عن العام السابق	النسبة المئوية للفرق	عدد المنشآت	الفرق عن العام السابق	النسبة المئوية للفرق
١٤١٨هـ	١،١٧٦	٩ -	٠،٨ -	٢٢،٨٥٠	٤،٢٢٧	٢٢،٧	٢٤،٠٢٦	٤،٢١٨	٢١،٣
١٤١٩هـ	١،١٥٢	٢٤ -	٢،٠ -	٢٥،٥٠٦	٢،٦٥٦	١١،٦	٢٦،٦٥٨	٢،٩٣٢	١١،٠
١٤٢٠هـ	١،١٧٣	٢١	١،٨	٢٨،٣٩٦	٢،٨٩٠	١١،٣	٢٩،٥٦٩	٢،٩١١	١٠،٩
١٤٢١هـ	١،١٧٧	٤	٠،٣	٣١،٠٠٩	٢،٦١٣	٩،٢	٣٢،١٨٦	٢،٦١٧	٨،٩
١٤٢٢هـ	١،٢٠٢	٢٥	٢،١	٣٤،٧٣٢	٣،٧٢٣	١٢،٠	٣٥،٩٣٤	٣،٧٤٨	١١،٦
١٤٢٣هـ	١،٢٠٦	٤	٠،٣	٥٦،١٢٥	٢١،٣٩٣	٦١،٦	٥٧،٣٣١	٢١،٣٩٧	٥٩،٥
١٤٢٤هـ	١،٢١٦	١٠	٠،٨	٨٨،٠٧٥	٣١،٩٥٠	٥٦،٩	٨٩،٢٩١	٣١،٩٦٠	٥٥،٧
١٤٢٥هـ	١،١٠١	١١٥ -	٩،٥ -	١٠٤،٣٦١	١٦،٢٨٦	١٨،٥	١٠٥،٤٦٢	١٦،١٧١	١٨،١
١٤٢٦هـ	١،١٢٥	٢٤	٢،٢	١٢٠،٤٢٩	١٦،٠٦٨	١٥،٤	١٢١،٥٥٤	١٦،٠٩٢	١٥،٣
١٤٢٧هـ	١،١٢٨	٣	٠،٣	١٣٦،٧٨٤	١٦،٤٤٥	١٣،٧	١٣٨،٠٠٢	١٦،٤٤٨	١٣،٥

تطور عدد المنشآت في القطاع الخاص والقطاع الحكومي[٦٨]

تطور عدد المنشآت في القطاع الخاص



(٦٨) المصدر: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.



جدول (٦)
توقعات تطور سوق العمل في المملكة حتى عام ١٤٥٠هـ[٦٩]

السنة	إجمالي السكان من السعوديين (مليون نسمة)	السكان السعوديون في سن العمل (مليون عامل)	قوة العمل (مجموعة العاملين من السعوديين) (مليون عامل)	الطلب على العمل (فرص العمل المتاحة في السوق) (مليون فرصة)
١٤٢٠هـ	١٥,٧	٩,٧	٣,٢	٧,٢
١٤٣٠هـ	٢١,٩	١٢,٩	٥	٨,٥
١٤٤٠هـ	٢٩,٧	٢٠	٨,٣	١٠,٧
١٤٥٠هـ	٣٨,٥	٢٨,٧	١٢,٥	١٣,٥

(٦٩) المرجع: ورقة مقدمة من وزارة العمل والشئون الاجتماعية إلى ندوة شئون العمل في المملكة، الواقع والتحديات – المنفذة من قبل كلية الملك فهد الأمنية ١٥ شعبان ١٤٢٣هـ.

جدول (٧)

التركيبة الهيكلية للعمالة وتطويرها خلال الفترة (١٩٧٠-٢٠٠٤م)[٧٠]

	سعودي		غير سعودي		المجموع	
	العدد (ألف)	(٪)	العدد (ألف)	(٪)	العدد (ألف)	(٪)
نهاية الخطة الأولى ١٩٧٥م	١٢٨٦	٨٠.٤	٣١٤	١٩.٦	١٦٠٠	١٠٠
نهاية الخطة الثانية ١٩٨٠م	١٤١٤.٤	٥٧	١٠٥٩.٨	٤٣	٢٤٧١.٢	١٠٠
نهاية الخطة الثالثة ١٩٨٥م	١٧٨٦	٣٤.١	٣٤٥٨.٦	٥٤.٩	٥٢٤٤.٦	١٠٠
نهاية الخطة الرابعة ١٩٩٠م	١٩٨١.٥	٣٢.٨	٣٨٤٨.٦	٦٧.٢	٦٠٤٩.٤	١٠٠
نهاية الخطة الخامسة ١٩٩٥م	٢٣٨٤.٢	٣٤.٧	٤٤٨٣.٥	٥٤.٣	٦٨٦٧.٧	١٠٠
نهاية الخطة السادسة ٢٠٠٠م	٣١٧٢.٩	٤٤.٢	٤٠٠٣.٤	٥٥.٨	٧١٧٦.٣	١٠٠
نهاية الخطة السابعة ٢٠٠٤م (متوقع)	٣٩٩٩٠.٢	٥٣.٢	٣٥١٤.٧	٤٦.٨	٧٥٠٤.٩	١٠٠

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات التنفيذية:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر:

١ - إدارة خدمية.

٢ - إدارة رقابية.

إدارة خدمة:

فهي إدارة خدمة، من حيث قيامها بما يلي:

- معالجة القصور في الأداء وتدني الإنتاجية والبحث عن الوسائل لزيادة فعالية الموظفين:
  - دراسة تقارير أداء الموظفين.
  - مشكلات الانضباط الإداري.

(٧٠) المصدر: خطط التنمية السبع (١٩٧٠ - ٢٠٠٤م).

- معرفة القصور الذي يعود إلى أسباب تنظيمية أو لائحية والتي تؤثر في فعالية استخدام القوى العاملة.
- دراسة مشكلات الإدارات، المرض، والعلاج والإرهاق، والضوضاء، وأثر ذلك في الإنتاجية ومعنويات الموظفين.
- دراسة تظلمات الموظفين.
- إيجاد الحلول لمشكلة النقص في البيانات وتوافرها أمام المسئولين والموظفين على حد سواء.
- الإسهام مع الجهات المختصة في تطوير طرق الوقاية والسلامة ومخاطر المهن/ العمل.

وهي إدارة رقابة من حيث:

تتطلب الرقابة الكياسة واللباقة مع تحديد صريح للواجبات والمسئوليات وحدود وقانونية الرقابة حتى لا ينفلت زمام الأمور وتصبح إدارة الموارد البشرية "غولاً" - لو جازت الكلمة - يسلب الصلاحيات من المديرين التنفيذيين. ويتمثل الدور الرقابي في:

١- التأكد من كفاءة استخدام العمالة من حيث العدد والمستوى، والمهارة، وتوزيع الموظفين حسب متطلبات العمل (لا فائض ولا نقصان ولا هدر في القدرات والموارد).

٢- كل موظف في موقع العمل المحدد له حسب خطة الأوصاف الوظيفية وفي ضوء المؤهلات المحددة للوظيفة.

٣- متابعة التدريب مع الالتزام بتدريب الموظفين حسب النسبة التي تحددها الإدارة العليا.

٤- التأكد من أن تقييم الأداء يتم حسب التعليمات وبعيداً عن الغرض والانطباع الشخصي.

٥- الحد من العمالة والإسهام في خفض المصروفات دون تأثير في الجودة والقدرة التنافسية.

٦- ينبغي أن يتعامل كل مدير مع العاملين في ضوء نظام وسياسة الشركة.

دور الإدارة العليا:

- دعم وإدارة الموارد البشرية في ظروف إدارة التغيير والعولمة وضرورات تحقيق الميزة التنافسية:
  - أولاً: بالكفاءات.
  - ثانياً: بالصلاحيات.
  - ثالثاً: بالتدريب المنظم المستمر.
- التدقيق في اختيار مدير إدارة الموارد البشرية وكبار مساعديه.
- مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في سياسات وإستراتيجيات وبرامج الشركة ومشكلات العمل ←── جميعها تنعكس على إدارة الموارد البشرية.
- الارتقاء بنوعية عمل شئون الموظفين من عمل كتابي إلى العمل المهني الإداري الذي يحمل عناصر الابتكار والإبداع وينتقل من العمل التقليدي إلى العمل الذي يسهم في مواجهة تحديات التغيير في نطاق الموارد البشرية وما يؤثر من عناصر مثل التنظيم والتنسيق والعمل بروح الفريق، وتوزيع الصلاحيات ... إلخ من متطلبات النجاح في التغيير.

دور إدارة الموارد البشرية في أداء الشركة:

يتركز الدور في التالي:

١- تخفيض تكلفة خارج الدوام، مع زيادة الإنتاجية والوقت المخصص للعمل.

٢- معالجة مشكلات الغياب وضعف الالتزام بمواعيد الدوام لمختلف الأسباب، ثم العمل على وضع برامج للتقليل من المصروفات في الوقت الضائع.

٣- إزالة الوقت الضائع بسبب سوء تصميم الوظائف والتكرار والتضارب في الاختصاصات.

٤- الحد من الاستقالات وإيجاد المناخ الذي يشجع على الاستمرار والإنتاج.

٥- إدارة والإشراف والرقابة على تطبيقات نظام كفء للمحافظة على الصحة والسلامة.

٦- دعم نشاط التدريب والتطوير والتنمية الذاتية بما يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاج والاستفادة من الموارد البشرية.

٧- تخفيض التالف من المواد بسبب تدني كفاءة العاملين أو سوء إجراءات وعمليات الإنتاج.

٨- إدارة نظام محفز ومنافس للرواتب والمميزات المالية وغيرها.

٩- تأسيس نظام كفء للمعلومات يستفيد منه أيضًا الموظفون والعاملون في مجال البحوث والدراسات.

المديرون التنفيذيون وسياسة الموارد البشرية:

يواجه المديرون التنفيذيون تحديات كبيرة في مجال الموارد البشرية، تتمثل في قوى عاملة من مختلف الأعراق والثقافات والتطلعات والتأهيل ومواقع العمل والغايات الشخصية من العمل. إن المديرين التنفيذيين بحسب مفاهيم إدارة الموارد البشرية يشاركون إدارة الموارد البشرية مسئولية تطبيق الأنظمة والخطط والسياسات، والعمل على تطويرها من منطلق التجربة ومتطلبات المنافسة ... إلخ. ولاشك أنه ليس هناك من يدعم جهود هؤلاء المديرين في توجيه وإدارة طاقات هذه الموارد نحو الغايات التجارية غير مدير إدارة الموارد البشرية والأخصائيين الذين يعملون معه. لقد مضى الزمن الذي كان المدير التنفيذي من منطلق سلطاته يستطيع توجيه الموارد البشرية نحو غايات الشركة فقط من منطلق هذه السلطة. القوى العاملة اليوم أكثر تعليماً وثقافة ومهارة ومعرفة وإدراكًا بقيمتها في سوق العمل، بجانب أن الدولة تفرض رقابة على حسن استخدام وحماية هذه القوى العاملة من المعاملة الاستبدادية، أو التعسفية، ومن القرارات الجزائية العفوية غير القانونية. وسوف تزداد رقابة الدولة مع الزمن إيماناً منها أن هذه القوى العاملة هي التي سوف تحقق الغايات التنموية ورفاهية المواطن والنمو الاقتصادي.

إن إدارة الموارد البشرية، كما يؤكد بيرمان وآخرون (BERMAN)، قوة جبارة (TITANIC) بحسب تعبير الكاتب تشكل الظروف التي يجد الأفراد أنفسهم يعملون في محيطها. وإن ممارستها - أي إدارة الموارد البشرية - اليومية مجال مسئول عنه المدراء ويمكن أن يكون له أثر حقيقي في نشاط المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة يمارسها الإداريون، فهي التي تساعد المنظمة في الاستفادة إنتاجاً من أكبر الأصول من حيث القيمة، وهم الأفراد. وإن جميع المديرين هم الذين يعينون ويوجهون الأفراد لوظائفهم، ويحفزونهم بمختلف الأساليب للحصول منهم على نتائج. ومن هنا تبرز أهمية أن يخضع المديرون لعمليات تدريب

وتطوير خاصة تمكنهم من التعامل بإيجابية مع تحديات إدارة الموارد البشرية في ظروف التغيير(٧١).

إن مدير إدارة الموارد البشرية ومساعديه مطالبون بالعمل على رفع مهارات ومعارف المدراء التنفيذيين في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية.

وإن أبرز نواحي الدعم، التي يجب أن يقدمها مدير الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين، هي أن ينظم وينفذ برامج تدريبية موجهة حول طبيعة التعامل مع القوى العاملة الجديدة، والتي من المتوقع التحاقها بالعمل في المستقبل المنظور. ينبغي أن يدرك كل مدير - تنفيذي، استشاري، باحث، ... إلخ؛ مسئولية المهنة في التعامل مع الإنسان: ما الشيء الذي يحرك الإنسان نحو الغايات التجارية؟ وما الذي يدفعه للعمل بروح الفريق مع زملائه؟ لماذا هو مطالب بالاستجابة لمطالب العميل؟ لماذا هو مطالب بالإبداع والتجديد؟ لماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ جميعها أسئلة تفرض على مدير الموارد البشرية تصميم برامج ذات جرعات سريعة وحقيقية وموجهة للمديرين التنفيذيين بحيث إنهم:

- لا يتركون أعمالهم لفترة طويلة ومراعاة متطلبات إدارة الذات وحسن استغلال الوقت والموارد.
- يرجعون إلى مواقعهم بقدرات ومهارات جديدة وفاعلة ويمكن استخدامها.

هذا وينبغي عدم تجاهل الحقيقة أن أحد أهداف إدارة الموارد البشرية هو - كما يقول بيارز ورو (BYARS AND RUE) توفير المساندة للمديرين التنفيذيين في المسائل الخاصة بالموارد البشرية وتقديم المشورة لهم. كما تقوم أيضًا بتنظيم وتنسيق استقطاب الكفاءات وتدريبها والاحتفاظ بالسجلات وإدارة العلاقات بين الإدارة والعاملين. ومن هناك كان لابد من تكثيف التنسيق والعلاقة مع المديرين التنفيذيين(٧٢).

إن المديرين التنفيذيين يواجهون بتحديات كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية منها:

١- التحول في البيئة الداخلية - أي الشركة - حيث أصبحت القوى العاملة الوطنية ذات وزن كبير بجانب صدور الأنظمة التي تحفز المواطنين للعمل بالقطاع الخاصة حسبما هو معمول به من جانب صندوق تنمية الموارد البشرية.

---

(٧١) مصدر سابق، ص (١٣).

(٧٢) مصدر سابق، ص (٥).

٢- التنوع في الجنسيات والخبرات والمهارات يتطلب من المديرين التنفيذيين مهارة وتدريبًا وظيفيًا في معالجة الانقسامات العرقية، وتجمل مختلف أنماط السلوك النابع من الثقافة.

٣- إن التنوع في الجنسيات والثقافات يخلق صعوبات في الاتصال ويتطلب مهارات من المديرين في معالجة هذا التنوع باعتبار أن ذلك فرصة لاستثمار مختلف الثقافات لمصلحة الشركة.

٤- السماح لبعض فئات العاملين خاصة من ذوي الاحتياجات الخاصة والأمهات والنساء للعمل في المنازل حسب الحال فيما يعرف بـ: Telecommuting، وذلك عن طريق الاتصالات الإلكترونية Electric communication. وفريق العمل المستقل الذي يدير شئونه ذاتيًا وهو ما يعرف بـ: Self-managed wark teams.

وهذه التدابير في استغلال الموارد البشرية سوف تتوسع في تطبيقها المنظمات خصوصًا مع التوسع في نشاطات قطاع إدارة الأعمال.

وقد اقترح كاتبان عدداً من الموضوعات التدريبية التي تسهم في تأهيل المديرين التنفيذيين للإسهام الإيجابي في إدارة الموارد البشرية، وهذه الموضوعات هي[٧٣]:

١- الاختيار والتعيين والمقابلات الشخصية والتخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية وفوائد وحالات التوظيف المرن لبعض مجالات العمل وهو ما يعرف بتدابير العمل المرن (FELIXIBLE WORK ARRANGEMENTS)، والدوام المرن والمشاركة الوظيفية (FLEXI TIME AND JOB SHAARING (PP162 AND 169).

٢- بناء فريق العمل، وتطوير مواهب الموظفين.

٣- الحد من الغياب ومواجهة ضغوط العمل.

٤- إدارة قانون ولوائح العمل، والمحافظة على أخلاقيات العمل واحترام القانون وأعراف المجتمع.

٥- التوجيه والتدريب العملي (Coaching) والتوجيه الوظيفي (MENTORING).

٦- حل المشكلات ومعالجة أخطاء الموظفين واتخاذ القرار مع فعالية الاتصالات داخل وخارج الشركة.

٧- كيف يكون مديراً فعالاً وماهرًا في التفاوض وإدارة الاجتماعات وحل مشكلات العملاء.

---

(٧٣) أنظر بيارز ورو «BYARS AND RUE» مصدر سابق ص (١٦٠-١٦٣).

٨- تدريب المدربين.

٩- الوقاية من الإصابات في العمل وتعليمات الصحة والسلامة.

١٠- إدارة التغيير وتوفير بنية عمل تساعد على الإنتاجية العالية كمًا وكيفًا.

١١- معرفة عمليات شئون الموظفين ومبادئ التنظيم.

١٢- إدارة ثقافة العمل[٧٤] والتمسك بأخلاقيات إدارة الأعمال، والعناية بالعميل ودعم العلاقة مع المجتمع.

١٣- تقويم أداء الموظفين والتطوير التنظيمي.

ولا تقتصر البرامج على المديرين وحدهم بل ينبغي أن تشمل مساعديهم - الصف الثاني - كجزء من خطة تطوير المستقبل الوظيفي والتعاقب الوظيفي، وتحسباً للتوسع في المستقبل. إن من أكبر عيوب الإدارة هو تجاهل متطلبات المستقبل وعدم استخدام الخيال الإبداعي في التخطيط لحاجات المستقبل، هذا وينبغي أن تكون هناك سياسة واضحة تحدد مسئولية المديرين التنفيذيين في إدارة الموارد البشرية. هذا ويطالب بيرمان وآخرون بررفع مهارات المديرين التنفيذيين في الكتابة والتعامل مع الأرقام (LITERACY AND NUMERACY)[٧٥].

إن اطلاع المديرين التنفيذيين على دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين، ليس وحده كافياً لإحداث التناغم بينهم وبين وموظفيهم، وبجانب ما تقدم من موضوعات التدريب فإنه لابد لهم من التدريب «المعرفي»، بمعنى لابد من إعطائهم جرعات من المعرفة، بما في ذلك شروط الخدمة الأساسية، وبعض البرامج الوظيفية المتقدمة مثل المسار الوظيفي في الشركات المنافسة. ثم لابد من تعريفهم بدورهم في تطبيق هذه المعرفة وتطويرها، بحيث يتأكد كل مدير أن القوى العاملة بإدارته ذات التزام معنوي ووظيفي بإستراتيجية الشركة، في حدود الاختصاص[٧٦]. كما أنهم مطالبون بمعرفة مسئوليات مكاتب العمل التابعة لوزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية وجهات الاختصاص الأخرى مثل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

(74) K. Sisson and J. (2000). Storey. The Realities Of Human Resource Management. MANAGING THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP. OPEN UNIVERSITY PRESS. BUCKINGHAM PHILADELPHIA. (P.224).

(٧٥) سبقت الإشارة إليه ص (١٦).

(76) EVAN M. BERMAN. (et-al). (2006). (2 ND EDN.). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVCE. PARADOXES. PROCESSES. AND PROBLEMS. SAGE PUB.. THOUSAND OAKS. CALIFORNIA. (PP 23-25).

ويمكن أن يأخذ التدريب شكل ورش عمل أو حالات دراسية أو أفلامًا تتبع التدريب النظري، أو الانتساب لجهات عمل أخرى للتدريب، والمهم في كل ذلك هو أن يربط مدير الموارد البشرية، سياسات وإستراتيجيات التدريب الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومساعديهم، بإستراتيجية الشركة ككل وليس الإدارات المفردة وحدها. فالجميع يعمل في صورة فريق لتحقيق غايات مشتركة في الإنتاج، وفي علاقات العملاء، وفي تحقيق الميزة التنافسية ... إلخ.

ولاشك أن مسئولية مدير الموارد البشرية تنبع من المفهوم العام عن الإدارة ألا وهو (الإدارة تعنى بتحقيق الأهداف عن طريق جهود الأفراد - وإدارة الأعمال في مجموع نشاطاتها تهدف إلى تحقيق النجاح والربحية). ولتحقيق الأهداف ينبغي على المديرين القيام بالعمليات التالية:

١- التخطيط.

٢- التنظيم.

٣- التوظيف.

٤- التوجيه.

٥- الرقابة.

٦- إدارة التغيير.

ويدرك مدير الموارد البشرية، من منطلق مسئوليته المهنية، أن الأهداف تتحقق عن طريق تنسيق واستخدام جميع الموارد المتاحة - بشرية ومادية وجهد إنساني ووقت. والتساؤل اليوم: أين مقعد مدير الموارد البشرية في مجلس الإدارة العليا بالشركة؟ أم أنه لا يزال يقبع في مكان قصي بعيداً عن العمل التجاري وليس مسئولاً عن إستراتيجية إدارة أعمال الشركة وخططها التجارية.

إن إدارة الموارد البشرية تهم جميع المديرين التنفيذيين، المالية، الإنتاج، التسويق، الهندسة، المبيعات ... إلخ. وإن مدير الموارد البشرية هي: تطوير السياسات وتوفير الدعم لهم في التعامل مع هذه السياسات، وهم المستشارون الذين يوفرون التغذية المرتجعة بل المبادأة لمدير الموارد البشرية، والذي ينبغي أن يدرك أن دوره، هو إدارة علاقة متميزة مع الموظفين في خدمة أهداف الشركة، وغاياتها التجارية والاجتماعية. وأن مدير الموارد البشرية الذي لا يعرف إلى أين تتجه نشاطات الشركة يعتبر جزءاً من الماضي البعيد.

هـذا وإن تحويل بعض الاختصاصات إلـى المديرين التنفيذيين، يعني تأهيلهم للمشاركة الفاعلة في إدارة وتطوير مهام المـوارد البشرية بالمنظمة. وإن جرعات مناسبة من الموضوعات التي تمت الإشارة إليها في تدريب هؤلاء تسهم كثيراً في بناء علاقات استخدام فعالة تزيد من الإنتاج وتحفز على الإنجاز المتميز.

الاتصالات في سياسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة

لاشك أن الاتصالات داخل أي منظمة تؤدي دوراً محورياً في كفاءة الأداء وانتقال المعلومات والسياسات وتحقيق الغايات، وكذا في الالتزام المهني والأخلاقي بشروط العمل ومتطلبات الإنتاجية، وأيضاً في التعامل مع الموظفين والعملاء، وفي تنفيذ التعليمات، والإقرار بحق الإدارة في التوجيه وإدارة المنظمة بحسب ما ينص عليه نظامها الأساسي والمساهمون ومجلس الإدارة كل في حدود صلاحياته واختصاصه.

يقول بروستر وآخرون (BREWSTER - et-al)[٧٧] إن أهمية وفعالية الاتصالات في منظمات اليوم تتركز في التالي:

أولاً : الإدراك المتزايد أنه عن طريق استغلال أفكار الموظفين ومواهبهم تستطيع المنظمات أن تتنافس وتعيش لتنمو.

ثانيــاً: الحاجة إلى إقناع الموظفين أن عملهم للمنظمة شيء لابد أن يكونوا ملتزمين به ويجب أن يكرسوا له أفكارهم وطاقاتهم وقدراتهم الإبداعية.

ثالثًا: التركيز المتزايد على إدارة المعرفة (KNOWLEDGE MANAGEMENT) باعتبارها عاملاً مهماً جدًا في تحقيق الميزة التنافسية.

وتبرز هذه الأهمية للاتصالات في مجال الموارد البشرية؛ ذلك أن الإنسان العامل هو أغلى المعاير وهو دون الموارد الأخرى الذي يفكر ويبدع ويقدم الجهد الذهني الذي يدعم موقف المنظمة، كما أنه مصدر قوى للمشورة والإرشاد بجانب أن الاتصالات مهمة جدًا من أعلى القمة إلى جميع الموظفين في المجالات التالية:

١- نقل خطة العمل التجاري.

٢- نقل إستراتيجية الشركة.

٣- نقل أخلاقيات العمل.

٤- إفادة العاملين بمشروعات المستقبل ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية.

(٧٧) مصدر سابق، ص (١٨٨).

إلا أن هذه الاتصالات تتعرض اليوم للكثير من العوامل التي تجعل انسيابها وإدراكها ليس بالأمر الميسور، سواء أكانت هذه الاتصالات لأسفل الهرم الإداري أو لأعلى، أو على كل الاتجاهات، ذلك أن المنظمات تخضع كل يوم لعوامل التغيير - عوامل داخلية وعوامل خارجية - وخاصة المترتبة على صدور أنظمة وسياسات جديدة مثل سياسات الاستثمار والخصخصة، والاندماجات والتحالفات وما يترتب على المشاركة في عضوية منظمة التجارة العالمية، والمنظمات التجارية الإقليمية، وتأثيرها في شروط العمل، غير متجاهلين فتح مجالات تجارية جديدة في الأسواق العالمية ... إلخ من النشاطات التجارية المحلية والإقليمية والدولية.

كل ذلك جعل الاتصالات داخل المنظمة أمراً جوهرياً ينبغي الالتفات إليه. وحيث أن الاتصالات تتعلق بالأفراد والجماعات وفرق العمل فإنه من الطبيعي أن تكون الاتصالات في إدارة الموارد البشرية بمنتهى الوضوح والكفاءة، ذلك إنها تختص بأكثر الموارد تأثيراً على حياة ونشاطات المنظمة - **الإنسان العامل**.

ورأينا أن الاتصالات ذات الكفاءة ينبغي أن تقوم على الإستراتيجية التالية:

أ - ماذا تريد أن تنقله الإدارة إلى الموظفين؟

ب - ماذا يريد أن يسمع الموظفون؟ ما المعلومة التي يتوقعونها والتي تفيدهم في وظائفهم؟

ج - كيفية إزالة معوقات الاتصال سواء عند إرسال الرسالة أو استلامها؟ أو العمل بموجبها؟

د - كيف يمكن تدريب المديرين والموظفين على طرق الاتصال الفعال داخل الشركة؟

(الاتصال بالعملاء موضوع آخر ليس من اختصاص إدارة الموارد البشرية).

وينبغي على مدير إدارة الموارد البشرية أن يراعي الفوارق الثقافية والعرقية والفروقات الفردية ومستوى الإدراك حين ينقل برامج الإدارة سواء للمديرين أو الموظفين. إنه عند تعريفه ببرامج الإدارة الجديدة أو أي تعديلات على اللوائح ينبغي أن يقوم بعملية **ترويج أو بالأحرى تسويق إيجابي وأمين** بحيث يستطيع كسب القبول من المتأثرين بتلك البرامج، وذلك بحسب قول بيارز ورو (BYARS AND RUS)[٧٨].

---

(٧٨) مصدر سابق، ص (١٣).

أ - ما تريد أن تفعله الإدارة:

يتوقف المحتوى والطريقة على ما تعتقد الإدارة أن على الموظفين معرفته وما يود أن يعرفه الموظفون. سواء في الأنظمة واللوائح أو في السياسات أو في الإجراءات الخاصة بعلاقاتهم الوظيفية، وتهدف الإدارة من وراء ذلك إلى:

أن يتفهم الموظفون الرسالة ويتقبلوا محتواها كل فيما يخصه.

الحصول على التزام الموظفين بلوائح وغايات وخطط وقيم وأخلاقيات العمل بالشركة.

مساعدة الموظفين في تقدير وتقييم ما يقدمونه من مجهود لنجاح الشركة وما يترتب من فوائد لهم من هذا النجاح (رواتب ومكافآت وحوافز وجزاءات).

ومن هنا فإن الاتصالات من طرف الإدارة تُعنَى بالقيم والخطط والغايات والمقترحات التي يمكن مناقشتها مع الموظفين لدعم العلاقة معهم وإحساسهم بالمشاركة الفعلية من جانبهم.

وينبغي أن تبتعد الإدارة عن أسلوب التهديد في جعل الموظفين يتبنون هذه القيم والسياسات، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يحدد مع معاونيه المدخل لتبني الموظفين لهذه القيم والسياسات.

ب - ما يريد الموظفون سماعه:

إنه من الطبيعي أن تتجه رغبة الموظفين إلى سماع المعلومة التي تتفق ومصالحهم، وما يسعون إلى تحقيقه من وظائفهم أو خدمتهم بالشركة - مثلاً يرغب الموظفون أن يسمعوا عن قواعد أكثر مرونة حول صرف المكافآت التشجيعية، وتوسيع قاعدة الاختيار للحصول على تلك المكافآت. كما أنهم يرحبون بسماع إفادة عن تحسين قواعد العمل خارج وقت الدوام الرسمي (Overtime)، وعن مكافأة الانتداب، وعن تحسين شروط الترقية والإجازة الدراسية ... إلخ.

وفي ضوء هذه الرغبات، تحدد الإدارة العليا إستراتيجية اتصالاتها بالموظفين بما يدعم العلاقة بين الطرفين. وللحصول على مرئيات الموظفين حول مختلف المسائل الخاصة بشئون الموظفين، فإن باستطاعة الإدارة أن تلجأ إلى استخدام استبانة أو استقصاء يصمم بعناية لهذا الغرض، أو أن تلجأ إلى ما يسمى بمجموعة التركيز على

مسائل معينة (Focus Group). وتتكون المجموعة من عدد من الموظفين من إدارات مختلفة يدلون بآرائهم حول المسائل المطروحة للدراسة.

والتساؤل المطروح هو: ما نوع الاتصال الذي يفيد هذه الحالات؟ أي معرفة يريدون؟ ما المعلومة التي يرغب الموظفون في سماعها؟ وما الشيء الذي تستطيع الإدارة أن تتجاوب معه؟.. وهنا تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً نشطاً في دفع الموظفين لإدراك وتقدير ما تقدمه لهم الإدارة من خدمات ومشروعات لخدمة مصالحهم ومصالح الشركة في نفس الوقت.

وسائل الاتصال:

تتبع كثير من الشركات الكبرى والمتوسطة وسائل متنوعة في اتصالاتها مع الموظفين. أما الشركات الصغرى فإنها تعتمد أكثر على الاتصالات الشخصية أو التعاميم محدودة الغرض. وتبرز كل يوم في الساحة الإدارية والتنظيمية وسائل اتصال تقوم على استخدام التقنية والتي من شأنها توسيع دائرة التوزيع مع السرعة.

وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فإنها في معاملاتها مع المديرين والموظفين تلجأ للوسائل التالية:

١- أدلة سياسات وإجراءات العمل لاستخدام المديرين والمشرفين والموظفين وتحديد دور كل فرد في هذا الاستخدام مثل دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين، دليل إجراءات التعيين، دليل الإجازات، دليل إعادة تصميم الوظائف. ويوزع كل دليل على مستخدميه فقط. لكن يمكن للآخرين الاطلاع عليه عند اقتضاء الحاجة والمناسبة.

٢- مجلة الشركة أو ما يطلق عليها (House Journal) - وهي شهرية في الغالب - وتنقل فيها الشركة كل ما يهم الموظفين من نشاطات جديدة ومشروعات قائمة أو سياسات وتعليمات في شئون الموظفين وغيرها. كما أنها تنشر أخبار كبار الموظفين أو إنجازات قامت بها إدارات أو زيارات للشركة من كبار العملاء أو الشخصيات العامة. وتتضمن المجلة الكثير من الصور والرسومات والإحصاءات. وتصدر هذه المجلة عادة من إدارة العلاقات العامة إلا أنه في حالة عدم وجود إدارة علاقات عامة مستقلة يمكن أن تتولى المسئولية إدارة الموارد البشرية - وحدة الإدارة المكتبية أو مكتب التنسيق التابع للمدير العام. وقد تنشر المجلة عناوين

بعض الكتب لفائدة القراء من الموظفين خاصة الذي له صلة بنشاطات الشركة والمجتمع.

٣- الكتيبات: تتقاسم مسئولية الكتيبات كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة - إن وجدت - والكتيبات التي تصدر هي مثل كتيب الموظف، وشرح نظام تقييم الأداء ونظام المقترحات.

٤- النشرة: وهي أسبوعية تنقل أخبار الإدارة والمستجدات في التعليمات والنشاطات وبعض الإحصاءات. ولا تتجاوز النشرة الأربع صفحات.

ويعتمد نجاح هذه الوسائل (المجلة والنشرة) على كفاءة هيئة التحرير ووسائل حصولها على المعلومة من المصدر. وتتطلب أيضاً تعاوناً كبيراً من جانب الإدارات.

كما أن تعيين أحد كبار المسئولين (نائب المدير العام) مسئولاً عن المجلة يجعل منها أداة فاعلة في كسب ثقة الموظفين حول مصداقية محتواها.

٥- التعاميم: (Circular Letters) وهي خطاب يعمم على الجميع ويتضمن تعليمات تخص شروط الخدمة وتوزع على الجميع وأحياناً توزع مع التوقيع بالإفادة والالتزام بالتنفيذ. ويدخل ضمن التعاميم القرارات الإدارية محدودة الغرض والتوزيع (قرار التعيين، النقل والترقية، ... إلخ).

٦- لوحة الإعلانات: هذه ذات أهمية خاصة في حالة الترقيات والمسائل التي بحاجة إلى السرعة أو الإعلان عن وظائف شاغرة أو الدعوة لاحتفالات أو لقاءات مهمة تقيمها الشركة لمختلف المناسبات مثل لقاءات الاحتفال بالعيد.

٧- السينما والفيديو: قد يكون لدى الشركة بعض النشاطات أو المشروعات التي ترغب في تعريف الموظفين بها. هنا تلجأ الشركة إلى أفلام السينما والفيديو التي تنتجها مؤسسات إعلامية لحساب الشركة مثل قواعد الصحة والسلامة وتعليمات الدفاع المدني. والسينما والفيديو من الأدوات التثقيفية التعريفية، وتزداد أهميتها لو أنها تستخدم أيضاً في تدريب الموظف المستجد أو لفت نظر الموظفين من وقت لآخر إلى موضوع معين، مثل إطفاء الحرائق، الإسعافات الأولية ... إلخ.

نظام الاتصالات بالشركة:

تأخذ إدارة الموارد البشرية عدة اعتبارات حين تصمم نظام الاتصالات داخل الشركة، وهي:

أولاً : المواقع الجغرافية للوحدات التي تتكون منها الشركة، ولاسيما إذا كانت لها فروعٌ خارج المملكة العربية السعودية، حيث يكون التعامل مع ثقافات مغايرة لما هو بالمملكة.

ثانيـــاً: نوعية وحجم المعلومة التي يتم نقلها إلى المعنيين، مديرين موظفين.

ثالثـــاً: لغة الرسالة بحيث تدركها الأطراف الأخرى الموجهة إليهم الرسالة، وهذا يعني توافر مستوى عالٍ من اللغة واستخدام الكلمة المناسبة لدى المسئولين في إدارة الموارد البشريةً. إن الرسالة تفقد مضمونها والهدف منها إذا كانت اللغة ركيكة ومبهمة.

رابــعاً: إن الرسالة من إدارة الموارد البشرية تخاطب مجموعات مختلفة من المهارات والتخصصات وكل فئة من الموظفين لديها إدراكها الخاص للأفكار أو المحتوى، فهذا العنصر يجب أخذه في الاعتبار.

خامساً: تحديد قنوات الاتصال بحسب الغرض من الاتصال.

سادساً: تدريب المديرين والعاملين في الاتصال كل بحسب حاجة وظيفته ومستواها وطبيعة محتوى الرسالة والغرض منها.

هذا وتعتبر الاتصالات عصب الحياة بالمنظمة؛ إذ عن طريقها يتم ما يلي:

- التنظيم والتنسيق والرقابة الداخلية.
- القيادة وتوجيه الأفراد والتحفيز لتحقيق الأهداف.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار لعامل الزمن والسرعة.
- الوصول إلى تفاهمات تحول الصراعات الداخلية والتفاوض مع الغير والمساومات التجارية وصولاً لاتفاقيات تعزز موقف الشركة.
- إن كفاءة الاتصالات تؤثر في عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهندرة والتطوير والحصول على دعم العاملين.

بعض قنوات الاتصال في إدارة الموارد البشرية:

١- الاجتماعات مع بعض مجموعات من العاملين.

٢- اجتماعات المديرين وشرح الإستراتيجية والميزانية.

٣- نظام الاقتراحات والشكاوى.

٤- مجموعات التركيز (FOCUS GROURS).

٥- تقديم المشورة الفنية للمسئولين وفي علاقات الموظف.

٦- الاجتماعات العامة والمناسبات التي تحتفل بها الشركة وخاصة عند تكريم الموظف المثالي.

٧- لقاءات تقييم الأداء.

هذا وإن كفاءة الاتصالات مع المدراء والموظفين، مع تحسين أساليب وممارسات الإدارة الداخلية، تعني نجاح الشركة في الحصول على التزام الموظفين، وتوسيع معارفهم بما ينبغي أن يكونوا على إفادة به والالتزام بنتائجه.

وتؤدي وحدة علاقات الموظف (Employee Relations) دوراً مهماً في الاتصال، وفي نقل سياسات وخطط الشركة، بجانب دورها في زيادة وعي الموظفين بثقافة وقيم الشركة، وفي تقديم النصح والمشورة لمن بحاجة إليها مثل حالات الإحباط وتدهور العلاقة مع الزملاء والرؤساء. كما أن هذه الوحدة تساعد الموظفين في حالات النقل لأسباب قهرية / عائلية، أو شرح جانب من شروط الخدمة يكون الموظف بحاجة إليه.

ومن هنا تبرز أهمية اختيار مسئول هذه الوحدة ممن يتميزون بالمعرفة المهنية في الموارد البشرية وفي الإدارة والتنظيم والسلوك الإنساني في مواقف العمل والإنتاج، وفي مواكبة الأنظمة والتعليمات الحكومية، وبما يجري في الشركات المماثلة أو غيرها. كما ينبغي أن يكون المسئول عن الوحدة فاعلاً في المسوحات عن اتجاهات الموظفين أو المديرين حول بعض الموضوعات، مثلاً بعض جوانب الإشراف أو التدريب. كما ينبغي أن يتحلى المسئول بسعة الأفق وبصفات شخصية عالية من بينها المقدرة العالية في التعبير ونقل الكلمة وإجراء الحوار الهادف وفي كسب ثقة الطرف الآخر بما يتمتع به من مصداقية في التعامل ومعرفة بشئون الموظفين.

والتساؤل المطروح: هل مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة تولي اهتماماً كبيراً بنشاطات علاقات الموظف ؟ هذا النشاط الذي يفيد الإدارة في التعرف على ما ينبغي نقله للموظف، أو ما يمكن الحصول عليه من تغذية مرتجعة من الموظف.

سجلات ومعلومات شئون الموظفين:

كانت بدايات شئون الموظفين بالمملكة مثل غيرها من البلدان هي **تسجيل حياة الموظف / العامل الوظيفية من تاريخ التعيين وحتى إنهاء الخدمة.** فقد جاء في نظام تعويض عمال المشاريع الصناعية والفنية الصادر بالأمر السامي رقم (٤/٤/٨) في ١٣٥٦/٧/١٨هـ، في هذا الشأن ما يلي:

- المادة (١٦):

«يجب على الآجر أن يحفظ سجلاً يدرج فيه أسماء العمال والموظفين بموجب نمر وتواريخ متسلسلة، كما ينبغي عليه أيضا أن يحفظ سجلاً آخر بأجور ورواتب أولئك العمال والموظفين وسجلاً ثالثاً تسجل فيه الإصابات التي قد تحصل لبعض العمال والموظفين من آن لآخر».

وتطورت السجلات بتطور العمليات التنفيذية في شئون الموظفين وأصبح ملف الموظف (Dossiers) وثيقة تضم جميع المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرار بشأن معاملات الموظف والمعلومات هي:

- وثائق التعيين (طلب التوظيف والشهادات المدرسية والخبرات والمقابلة وقرار التعيين ... إلخ).
- سجل الموظف أو بطاقة الموظف (Record OF Service) تعكس تحركات الموظف من حيث التدرج في الراتب والإجازات، والترقية، والوظائف التي يشغلها بالتواريخ التي حدث فيها ذلك، ووثائق التقاعد، أو التأمينات الاجتماعية، والسلفيات، وأنواط الشرف، والمكافآت، وتقارير الأداء، والجزاءات التي ينبغي حفظها في الملف للرجوع إليها خاصة في حالات إعادة التعيين أو الترقية أو النقل.
- قرارات الإدارة في النقل أو الترقية.

ويوجد خطأ شائع هو ضم الكثير من الأوراق في ملف الموظف مثل قرارات الانتداب وخارج الدوام مما يجعل الملف كبيراً يصعب تداوله.

استخدام الحاسب الآلي:

لا شك أن استخدام الحاسب الآلي جعل من الممكن إدخال جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين، وهو أمر يساعد على:

- يساعد في اتخاذ القرار.
- يقلل من المعاملات الورقية.
- السرعة في إنجاز المعاملات، وتوفير المعلومة مع تشتت مواقعها جغرافياً أو إدارياً بسبب الربط في شبكة الحاسب والمعلومات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالقرار والمعلومة.

وتوجد برامج جاهزة حسب الخدمات التي ترغب فيها الإدارة. وتعتمد إدارة الموارد البشرية كثيراً على النظام الإلكتروني في شئون الموظفين للأسباب التالية:

- هذا النظام يسمح للمديرين التنفيذيين بالاطلاع على المعلومات التي تخص موظفيهم متى شاؤوا ذلك ولأي من الأغراض.
- اتخاذ القرار اللازم في كل حالة - مثلاً متابعة كفاءة الموظف.
- يخفف كثيراً من الاتصال مع إدارة الموارد البشرية للحصول على المعلومة وخاصة بالنسبة لسجل الموظف بالخدمة
- يعرف المديرين التنفيذيين بإجراءات القرار والنماذج المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وأوصاف الوظائف ... إلخ.

إلا أن الاستفادة من الخدمات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى موظفين يعرفون التعامل مع المعلومات الخاصة بشئون الموظفين مثل:

- تاريخ وتطور الوظائف وتشكيلاتها وتوزيعها بين الإدارات.
- ميزانية الوظائف والموظفين وتكلفة الرواتب والمكافآت ... إلخ.
- خطة القوى العاملة واحتياجات المستقبل.
- موقف الكفاءات والمهارات بالشركة وما تحتاج إليه مستقبلاً حسب الإستراتيجية وخطة إدارة الأعمال.
- التطور التنظيمي للشركة بدايته وتطوره.
- خطط التدريب وأولوياته، وبرامج المستقبل الوظيفي، ومتابعة الموظفين، وتقويم مسارهم الوظيفي، وكذا الرقابة على الإجازات والغياب.
- توفير المعلومات مقارنة بحجم العمل، وما يمكن عمله في مجال تحجيم التنظيم، وتخفيض العمالة دون مساس بالجودة وعلاقات العملاء. كما أن ذلك يساعد في تحليل دراسة الرواتب والأجور، وحركة انفصال الموظفين، والتعيينات، والمكافآت، وإدارة المستقبل الوظيفي، وإصابات العمل ... إلخ.

هذا وإن مجال تقنية المعلومات، يساعد المديرين الذين يعملون في المناطق، من الحصول على المعلومة، واتخاذ القرار دون اللجوء للمكاتبات، والمكالمات الهاتفية. كما أن بالإمكان معرفة مواطن القوة والضعف بالمنظمة والقرارات الإدارية بشأن ذلك، وتحديد الفرص والتهديدات الموجودة أمام المنظمة.

إلا أن كثيراً من إدارات الموارد البشرية لا تزال تستخدم نظم السجلات اليدوية (Manual Records) بسبب أن حجم العمالة والمعاملات في شئون الموظفين لا يبرر

النظام الإلكتروني. وعلى كل ومع تزايد أعداد العاملين وتنوع فئاتهم فإن الشركات سوف تأخذ بنظم تقنية المعلومات إن عاجلاً أو آجلاً[٧٩].

تحفيز الموظفين والدوافع:

يعرف (ضرار ١٤٠٤هـ) التحفيز بأنه (**مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة أو طرق معينة**)[٨٠]. **فما هو إذن الدافع Motivation للتصرف هكذا؟**

أولاً : الدافع هو السبب في القيام بفعل الشيء.

ثانياً: يتعلق الدافع بالعوامل التي تؤثر في الأفراد ليتصرفوا بأشكال معينة.

وتتكون الدوافع من ثلاثة عناصر هي:

١- الاتجاه Direction ماذا يريد الشخص أن يفعل.

٢- الجهد Effort مدى جهد هذا الشخص فيما يريد فعله.

٣- التصميم والإجراء مع الإرادة Persistence المدة الزمنية التي يستطيع فيها الشخص محاولة الاستمرار في التصميم لفعل ما يريد فعله.

وتعني الدوافع عند (العديلي ١٤١٦هـ) (كيفية تحرك الأفراد في اتجاه ما يريدون تحقيقه من نتائج)[٨١]. **والدافع هو سلوك موجه نحو هدف A goal- directed Behavior** ويتحرك الأفراد حين يشعرون أن هذا التحرك يؤدي إلى تحقيق ما يريدونه أو يتوقعونه.

والأفراد ذوو الدوافع القوية هم الذين يعرفون الأهداف التي يريدون تحقيقها. قد يكون الدافع ذاتياً Self Motivation وهم في الطريق الصحيح. إلا أن معظم الأفراد يكون دافعهم خارجياً، وتوفر المنظمة العديد من مثل هذه الدوافع: الرواتب، المكافآت، التقدير والتدريب.

---

(٧٩) جاء في التعليمات الخاصة بالموظفين التي صدرت عام ١٣٤٧هـ ما يلي:

- المادة السادسة:

«يجري إحداث وظيفة مأمور مسجل بديوان النيابة العامة لتسجيل أوراق وشهادات وأسماء كافة المأمورين والمستخدمين الآن والذين سيجري تعيينهم وتوظيفهم في خدمات الدولة».

وهذا يوضح كيف أن عملية تنظيم سجلات الموظفين هي البداية في عمليات شئون الموظفين فهي - أي السجلات - التي تؤكد للموظف تدرجه في الخدمة وتؤمن حقوقه وهذا ما يفرض على كل منظمة محاولة إدخال النظام الآلي في برامج شئون الموظفين.

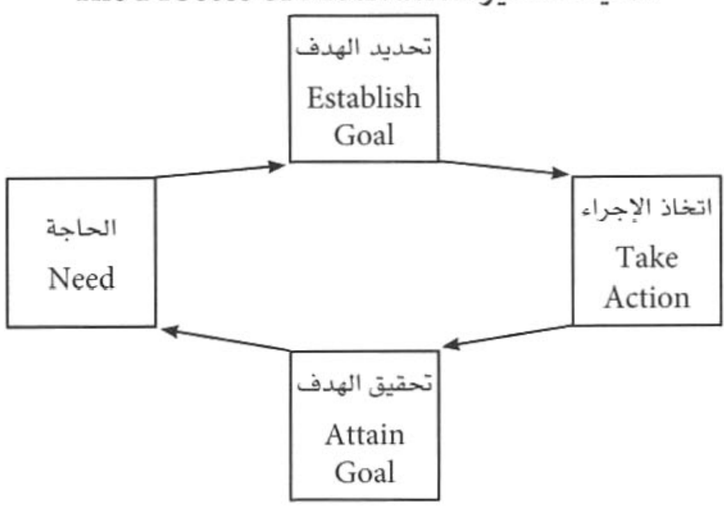
(٨٠) قاسم ضرار، إدارة وتطوير القوى العاملة، مذكرة تدريبية معهد الإدارة العامة، الرياض ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م (ص ١٠٠/١٠٧).

(٨١) ناصر العديلي، (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض.

المديرون يمكن أن يستخدموا مهاراتهم الدافعية Motivation Skills لدفع الأفراد لتقديم أقصى جهدهم وطاقاتهم وعن قناعة ورضا.

شكل (١٠)

The Process of Motivation عملية التحفيز



وتقوم مفاهيم إدارة الموارد البشرية على أساس مسئولية كل مدير حين يواجه بمشكلات تتعلق بالحوافز ينبغي عليه أن ينظر في المسائل التالية:

أ - حاجات العاملين: ما هي؟.

ب - ما نظرة العاملين لمختلف أنواع الحوافز؟ ما القيمة التي يولونها إياها؟

ج - بيئة العمل.

د - هل يشعر العاملون أنهم يخضعون لمعاملة عادلة؟.

هـ - تحديد وتحقيق الهدف. وهل هو واقعي ويمكن الوصول إليه؟ أم أنه صعب المنال؟ أو أنه لا قيمه له؟.

أهمية دراسة الدوافع والتحفيز:

إن الإدارة في أي منظمة متى واجهت مشكلة في تدني/ أو سوء الإنتاج، تبحث عن الدوافع التي أدت إلى ذلك الوضع. لماذا هذا التدني؟ أو عدم الالتزام بالمواصفات؟

إلى نحو ذلك من مظاهر ضعف وسوء الإنتاجية والأداء، سواء كان منتجاً، أو خدمة، أو تطبيقاً للقانون؟ وبخاصة في نواحي الجودة، وخدمة الجمهور، والعملاء، والتسعير المنافس. ولاشك أن دراسة الدوافع، تساعد في التعرف على تصرفات العاملين، في مواقع العمل - لماذا يتصرفون بالصورة المعينة، التي يعكسها سلوكهم في العمل؟

وتوجد عدة نظريات حول الدوافع، وهي من أكبر ركائز مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة، والتي تقوم على اعتبار أن الإنسان العامل مورد له قيمته (A Valuable Resource). وينبغي أخذ الفوارق الفردية بين الأفراد عند النظر إلى دوافعهم للعمل. وإنه من الضروري جداً الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وتطوير قدراتها واتجاهاتها الوظيفية باعتبارها إحدى وسائل التحفيز المهمة في تحقيق أهداف الشركة.

وتعتبر دراسة دافعية الأفراد عنصرًا حيويًا في إدارة الموارد البشرية؛ لأن هذه الدراسة تساعد في مواجهة مشكلات الفاقد من العمالة، وتدني الروح المعنوية، وكثرة الغياب، وعدم الجدية في التعامل مع مهام الوظيفة، بجانب تدني الجودة، وكمية الإنتاج والانضباط في الالتزام بالمواعيد، والوعود مع العملاء، ومواجهة تحديات المنافسة، بمعرفة وحماسة وتخطيط.

إن مثل هذه الدراسة ذات قيمة في وضع وإدارة إستراتيجية المكافآت التي تمنحها الشركة للموظفين.

وتنقسم نظريات الدوافع إلى مجموعتين هما:

١- مجموعة نظريات الحاجات أو المحتوى (Content or Needs Theories):

وتبحث في العوامل التي من شأنها تحفيز الأفراد، مثل الرواتب والأمن الوظيفي والشعور بالإنجاز - ويؤمن بهذه النظريات أمثال ماسلو، وماك جريجور، والدرفير، وماك ليلاند. (MASLOW, MCGREEGOR, ALDERFER AND MCLELAND)

٢- مجموعة النظريات التي تركز على عملية التحفيز نفسها (Process of Motivation)، وهي التي يطلق عليها نظريات الإجراء أو الإدراك (Process or Cognitive Theory) وتشمل نظرية التوقع (Expectancy Theory)، نظرية وضع الهدف (Goal-setting Theory) ونظرية العدل لآدم (Adam's Equity Theory).

٣- نظرية الفائدة (Instrumentality Theory) وتقوم على مفاهيم الإدارة العلمية للمهندس تايلور، وهي النظرية التي تنص على أن المال هو الدافع لتحريك العامل للعمل.

شكل (١١)
مقارنة لنظريات الدوافع[٨٢]

ماسلو Maslo	هرم للحاجات	الدرفير Alderfer	هزبيرج Herziberg	ماك ليلاند Mc Leland
- التطلع إلى رغبات مهمة، الطموح، الاكتفاء الذاتي والإبداع	الحاجة إلى تأكيد الذات	الانتماء Growth	Motivating Factors عوامل التحفيز	Authoritarian سلطوي
- المكانة، الشعور بأهمية اهتمام وتقدير الآخرين	الحاجة إلى التغيير Esteem	الإنجاز Achievling		
- الروابط الإنسانية، التعاطف والمحبة، صلاته بالجماعة والانتماء إليهم	الحاجة الاجتماعية Belongingness	الانتماء Relatedness		Affiliation الحب والانتماء
- صد المخاطر والتهديد، الدخل والعمل المستديم المنتظم	الحاجة إلى الأمان Safety	الوجود Existence	Hy Genic Factors العوامل الصحية	
- الطعام، المسكن، الراحة والدفء	الحاجات البدنية Physiological			

(٨٢) المصدر:
WILSMORE. A.W., (1973), MANAGING MODERN MAN,, PITMAN PUB., LONDON (P.75).

نظرية ماك جريجور (MCGREGOR):

عوامل الجذب والدفع:

أ - نظرية (X): الفرد بطبعه يكره العمل:

- لذلك ينبغي دفعه للعمل مع المراقبة والتوجيه.
- تقوم على مفهوم أن الفرد يريد رقابة خارجية مع التهديد والعقاب.

ب - نظرية (Y) العمل نشاط إنساني طبيعي تماماً كالراحة أو اللعب:

- الأفراد ليسوا بحاجة إلى التهديد أو القهر لكي يعملوا.
- لكنهم يعملون على هذا النحو إذا كانوا ملتزمين ووجدوا إشباعاً وقناعة لحاجاتهم الذاتية وفي النمو.
- الانضباط النفسي والتوجيه الذاتي.

نظرية هيرزبيرج (HERZBERG):

عوامل الرضا وعدم الرضا:

أ - عوامل الرضا الوظيفي: (دوافع العمل):

- الإنجازات.
- الاعتراف بالإنجاز.
- نوع العمل الذي يؤدى.
- المسئولية.
- التقدم والنمو.

ب - عوامل عدم الرضا الوظيفي: (العوامل البيئية):

- سياسة وإدارة المنظمة.
- الإشراف.
- الراتب.
- العلاقات مع الأفراد.
- ظروف العمل.

إذا كانت العوامل (ب) أعلاه دون مستوى تطلعات العاملين الذاتية، فإنها تؤدي إلى عدم الرضا، إلا أن ذلك لا يعني أن وجودها يؤدي بالضرورة إلى التحفيز، بل على النقيض، فإن التحفيز يأتي نتيجة ظواهر مهمة في الوظيفة ذاتها هي:

١- العمل الذي فيه تحدٍّ لقدرات الفرد.

٢- فرص التقدم الوظيفي.

٣- رئيس في مستوى جيد في الإشراف / أو الإدارة.

٤- الراتب / النقود (وهي الأخيرة في ترتيب نظرية هيرزبيرج).

الرضا الوظيفي JOB SATISFACTION:

يتحدث الموظفون دائمًا عن مدى ما يتحقق لهم من رضا وظيفي، وهم يؤدون أعمالهم اليومية. وهذا الرضا الوظيفي هو الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛ ذلك أنه وسيلتها في التلاحم مع الموظفين. ويعرف هينيمان[٨٣] HINIMAN وآخرون الرضا الوظيفي أنه "ما هو كائن مقارنة بما ينبغي أن يكون من عناصر تحقق الرضا للموظفين، وهي:

١- سياسة المنظمة وممارساتها الإدارية مثلاً: سياستها في الرواتب، والترقيات، والأمن الوظيفي.

٢- زملاؤهم في العمل، أو عمال الشركة إجمالاً.

٣- نوعية العمل الذي يقومون بأدائه."

وتوجد عناصر بذاتها هي التي تؤكد وجود أو عدم وجود الرضا الوظيفي بالمنظمة فيها. بحسب نظام مينشوتا (MSQ)، وهي كما يلي:

- استغلال قدرات الموظفين.
- الإنجاز.
- النشاط الذي يؤدونه.
- التقدم في الوظيفة (الترقية).
- الصلاحيات.
- سياسات وممارسات الشركة.

(83) HERBERT G. HENEMAN III, (ET-AL), (1980), PERSONNEL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, R. IRWIN CORP., HOMEWOOD, ILLINOS, (P. 136).

- الرواتب.
- زملاء العمل.
- فرص وحوافز الإبداع.
- الاستقلالية.
- شروط وبيئة العمل العامة.
- الاحترام.
- المسئولية.
- الاعتراف بالفرد.
- القيم الأخلاقية التي تؤمن بها المنظمة.
- الإشراف الفني والإنساني.
- الخدمات الاجتماعية.

ولكل عنصر تفسيره أو بنوده الخاصة به.

إن اتجاهات الموظف نحو وظيفته أو عمله له الأثر في سلوكياته من حيث الالتزام بالدوام والتعليمات والاستمرار بالخدمة.

ما الرضا الوظيفي؟:

يقول هينيمان HENEMAN III مرة أخرى: "لقد ناقش علماء الاجتماع موضوع الرضا الوظيفي وتحدثوا عن الاستبعاد أو التنفير أو عدمه من العمل. كما أن أخصائي شئون الموظفين وعلماء الاجتماع أيضًا تحدثوا عن المسائل التي تمسّ معنويات الموظفين وخلص الكاتب وزملاؤه من كل ذلك إلى تعريف الرضا الوظيفي بعدة معانٍ إلا أن هناك تعريفًا مشتركًا اتُّفق عليه يقوم على النظرة إلى الرضا الوظيفي أنه يعتمد على عنصرين:

الأول : المعتقدات والإدراك الحسي ومفهوم الموظف وهو تقييم الموظف لوظيفته وبيئة عمله وما توفره له. مثلاً: الموظف يخضع لتجربة سياسات وممارسات شئون الموظفين، وللإشراف المتصل بوظيفته، وهذا ما يعرف بالحس أو الاعتقاد.

الثاني: وهو الإدراك الحسي. ماذا يريد الموظف أن توفره له وظيفته أو ماذا يعتقد أنه ينبغي أن يحصل من وظيفته. مثلاً: ما نوع وأسلوب الإشراف الذي ينبغي أن يخضع له في وظيفته وهو ما يطلق عليه "ما ينبغي أن يكون عليه الإدراك الحسي

أو مفهوم الموظف له (THE WHAT SHOULD BE PERCEPTION)، وإن الرضا الشخصي هو إحداث التوافق بين الاعتقادين، فإذا كان الموظف يعتقد أن ما هو كائن يساوي ما ينبغي أن يكون، فإنه يكون قد تحقق له الرضا الوظيفي (IBID.P145)، والتساؤل المطروح الآن هو: ماذا يحدث للموظف إذا كان ما هو كائن يفوق ما ينبغي أن يكون أو ما يطلق عليه العجز في المكافأة الفائضة؟ (OVER REWARD DISCREPENCY)، وهل يستمر هذا العجز لفترة زمنية يقبل بها الموظف أم أن هناك عوامل تتدخل للتقليل من مجموع هذا الكم من الفائض؟ وهل يتساوى الموظفون في مفهومهم نحو هذا الفائض؟

مسوحات الرضا الوظيفي:

ينبغي أن تقوم الشركة بمسوحات من وقت لآخر خصوصًا في حالة هبوط أو تصاعد الإنتاج بغرض معرفة مستوى رضا الموظفين. ولكن ينبغي ألا تلجأ إدارة الشركة إلى إجراء هذه المسوحات إن لم تكن جادة في اتخاذ الإجراء التصحيحي الذي قد تكشف المسوحات ضرورة تنفيذه. كما أن على إدارة الشركة أن تحفز الموظفين للإجابة عن أسئلة هذه المسوحات.

ويفيد المسح في التعرف على التالي:

١- هل سياسات الشركة مقبولة لدى الموظفين؟

٢- هل الإشراف له الفعالية المطلوبة في إحداث النتائج المرغوب فيها؟ هل الموظفون مقتنعون بمستوى كادر المشرفين من حيث المعرفة الفنية والممارسة الإشرافية؟

(وهذا الجانب خاصةً تكشفه إحصائيات الغياب والتأخير والاستقالة وعدم التقيد بالتعليمات)، وهي مؤشرات قوية لمعرفة مستوى الإشراف.

٣- هل العمل نفسه يخلق تحديًا لقدرات الموظفين؟ وهل يوفر لهم فرص التقدم والنمو المهني والذاتي؟

٤- هل الراتب والمكافآت للإنجاز المتميز؟ هل هما في مستوى مقنع ومحفز؟ إن كلاً من الرواتب والمكافآت يمثلان عاملين مهمين في مسوحات الرضا الوظيفي، ويجب الالتفات إليها باهتمام كبير، ولاسيما في ظروف البيئة التنافسية وإدارة التغيير المتواصل والتقنية التي توفر فرصًا وظيفية لذوي الكفاءة المهنية والطموح الوظيفي.

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين درجة الرضا الوظيفي؟

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإجراء لقاءات مجموعات التركيز (FOCUS GROUP) والمسوحات ومقابلات الاستقالة والتأديب مطالبة بمعرفة درجة رضا الموظفين وبخاصة في الإدارات التي تكثر فيها مشكلات الإنتاج المتدني أو العطل الفني. وعلى وحدة علاقات الموظفين الرفع بمقترحاتها إلى الإدارة العليا وإلى مديري الإدارات للتحقق من كفاءة درجة الرضا الوظيفي.

وقد نقترح في حالة الغياب والتأخير المتكرر دفع حوافز مالية للالتزام بالحضور، **إلا أن الدور الأكبر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير سياسات وإجراءات تنمية مهارات وسلوكيات المديرين والمشرفين بحيث تصبح ممارساتهم اليومية محفزة للموظفين للإنتاج الجيد وللالتزام بالدوام وبأخلاقيات العمل وبخاصة في علاقات وخدمات العملاء.**

إن تطوير مهارات المديرين والمشرفين إجراء يزودهم بتجارب تعليمية (LEARNING. EXPERIENCES)، تساعدهم في كفاءة التعامل مع الموظفين، وفي تحقيق أهداف الشركة، وبرغم أن عمليات التطوير ذات تكلفة عالية إلا أنها ذات مردود جيد لو تم التخطيط لها وتنفيذها بكفاءة مع المتابعة وبمشاركة من الموظفين أنفسهم في تصميم البرامج ووسائل نقل المهارات، مثل حلقات النقاش أو المحاضرات أو الزيارات الميدانية أو فعاليات تطوير المستقبل الوظيفي مثل: المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي (STOCKARD P. 238)[٨٤]، وينبغي مناقشة المديرين والمشرفين حول نتائج المسوحات والاستماع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم لتحسين درجة الروح المعنوية لدى عموم الموظفين، وتحديد المشكلات التي تعيق تحقيق هذا الهدف. كما أن تعريف الموظفين بنتائج المسوحات عمل في غاية الأهمية، خاصة فيما يتعلق بملاحظاتهم حول العوامل التي تؤدي إلى دعم محاولات تحقيق الرضا الوظيفي.

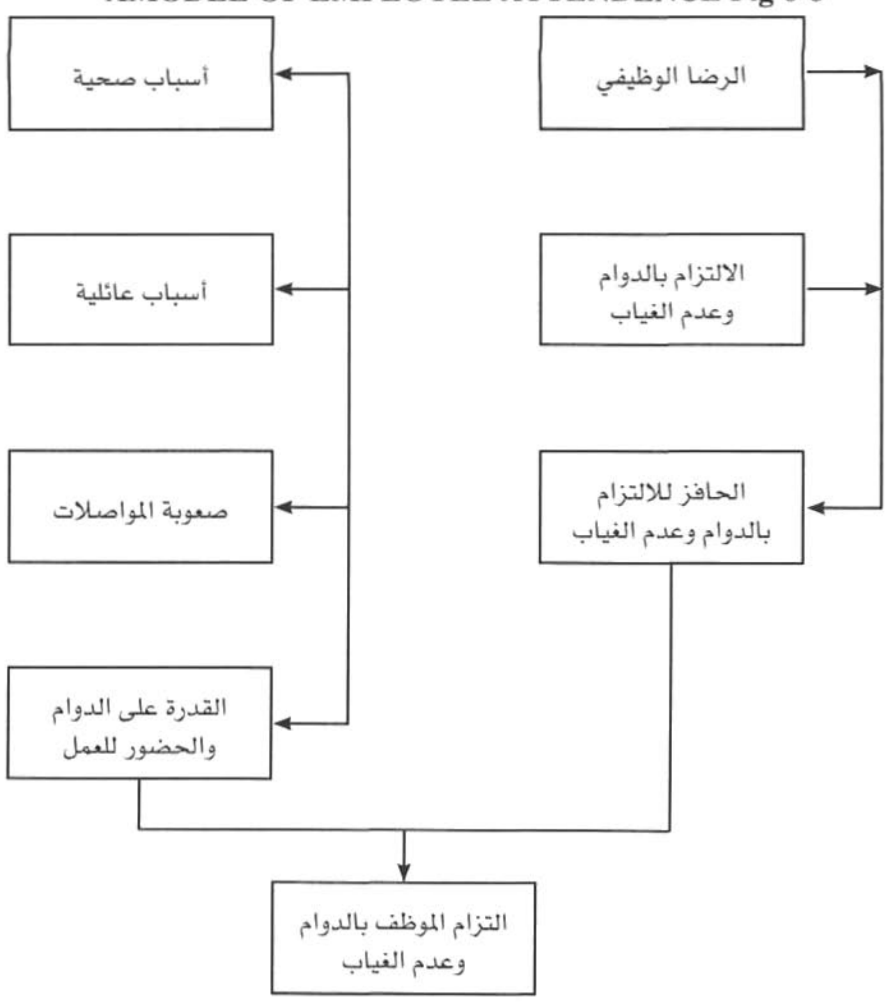
وينبغي هنا توفير المناخ الذي يسمح بإبداء الرأي دون تردد أو مبالغة في المقترحات والتوصيات التي تساعد في هذا الشأن.

(84) JAMES G. STOCKARD, (1977), CAREER DEVELOPMENT AND JOB TRAINING, AMACOM, N. Y. (P: 238).

شكل (١٢)

التزام الموظف بالدوام

(٨٥)AMODEL OF EMPLOYEE ATTENDENCE Fig 6-8



(٨٥) المصدر:
R. M STEERS AND S. R. RHODES «MAJOR INFLUENCES ON EMPLOYEE ATTENDENCE: A PROCESS MODEL. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 1978, PP63, 393.

تقييم درجة أهمية عوامل التحفيز في كل من أمريكا واليابان حسب دراسة قديمة (١٩٨٨م) شارك فيها المديرين[٨٦]:

العامل	الدرجة في الأهمية	
	اليابان	أمريكا
☐ وضوح التعليمات والاتجاهات الإستراتيجية.	١	١
☐ التغذية بمعلومات أكثر.	٣	٢
☐ مشاركة أوسع في تخطيط المشروعات.	٢	٣
☐ التقليل من البيروقراطية في التنظيم.	٦	٤
☐ تقبل أكبر للأفكار من خارج المنظمة.	٤	٥
☐ أعمال نمطية قليلة.	٥	٦
☐ تدريب أثناء الخدمة بدرجة أكبر.	٨	٧
☐ فرص أفضل وأكثر للترقية.	٧	٨
☐ رواتب عالية.	٩	٩

عناصر الرضا الوظيفي[٨٧]:

١- الشعور نحو فريق العمل.

٢- ظروف العمل العمومية.

٣- الشعور تجاه الشركة.

٤- المميزات المالية.

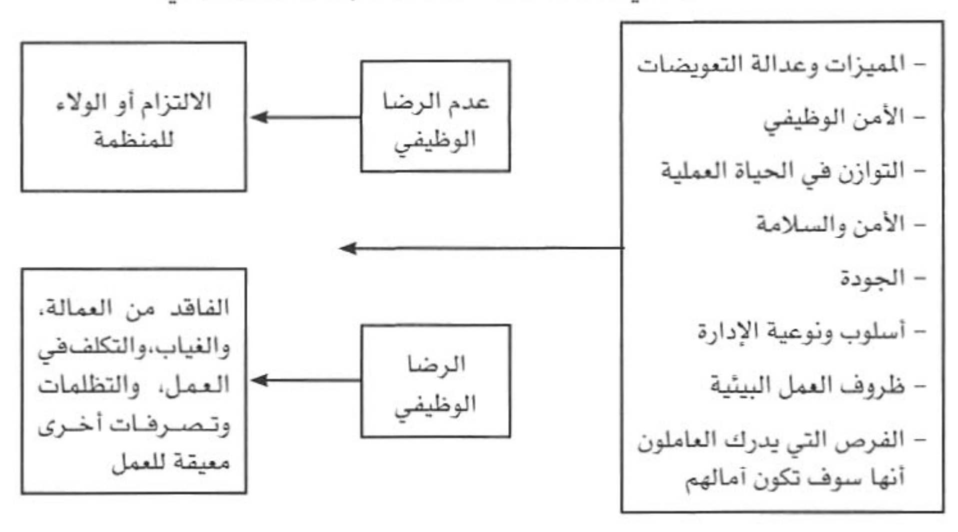
٥- الشعور نحو الإدارة.

(٨٦) المصدر:
MANAGERS MAGAZINE, NOV. 1988, GISELA HAGEMAN, (1993), THE MOTIVATION MANUAL, (ENGLISH), GOWER, LONDON, P.32.

(٨٧) بيارز ورو (BYARS AND RUE) مصدر سابق، ص ٢٤٠.

شكل (١٣)

العناصر التي يتكون منها الرضا وعدم الرضا الوظيفي



نظام المكافآت (REWARD SYSTEM):

يفسر الموظفون نظام المكافآت بحسب مفهومهم إذ إنه يعكس شعور الإدارة ونواياها نحو الموظفين كما أنه يعكس المناخ داخل المنظمة. ونظام المكافآت أحد أقوى عناصر التحفيز وأن مدير الموارد البشرية مسئول عن تنسيق وإدارة النظام.

ويشمل النظام جميع أنواع المكافآت المعنوية والمالية أو ما يقال عنها:

مكافآت داخلية (معنوية) INTERNAL REWARD	مكافآت خارجية (مادية) EXTERNAL REWARD
- الإنجاز	- التقدير الرسمي
- الشعور بالإنجاز	- المميزات المالية
- التقدير داخل المنظمة	- دفع الحوافز
- الرضا الوظيفي	- الراتب
- نمو الشخصية	- الترقية
- المركز	- العلاقات الاجتماعية
	- البيئة الخارجية للعمل

المشكلة هي: ما المكافآت المناسبة؟

نجاح المكافآت يتوقف على:

١- الثقة في الإدارة.

٢- عدم وجود موانع والأداء الجيد.

٣- تدريب الرؤساء في التقويم.

٤- المقدرة على الدفع.

٥- التميز بين المكافآت وبقية الدفعيات.

٦- كفاءة تُضَمَّن في سياسة الرواتب.

٧- المرونة في النظام [٨٨].

(٨٨) سبقت الإشارة إليه، ص (٢٣٧) BYARSAND RUE.

الفصل الخامس
أخصائيو الموارد البشرية وأخلاقيات وإجراءات العمل

إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات العمل (ETHICS):[٨٩]

إن القاعدة الذهبية في أخلاقيات العمل بإدارة الأعمال كما يقول روبنشوز، هي: (احترام رغبات ومصالح ومشاعر الآخرين وعدم الإضرار بهم. وإن إدراك الغرض من الأخلاق والقيم في إدارة الأعمال هو:

١- العمل بجدية وقناعة مع الزملاء، في صورة فريق، نحو الربحية ونماء الشركة.

٢- المحافظة على تنمية علاقات فعالة وناجحة وطويلة المدى وذات مصداقية مع الآخرين وخاصة العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الحقيقية (ROBINSON , P3)[٩٠].

٣- تحسين إمكانيات الموظفين وتطويرها باستمرار. وأن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الواسع مطالبة بالاهتمام بالمسائل الأخلاقية والقيم والمهارات الاجتماعية والعمل على ترسيخها في الشركة بين مختلف المستويات الوظيفية. وأن من أبرز مسئولياتها هي سلوكها في التعامل مع المسائل الخاصة بعلاقات الاستخدام مع الموظفين، وفي الرقابة الإدارية للتأكد من الالتزام بالقوانين والتعليمات وفي تحديد احتياجات العمل من الموارد البشرية ذات الصلاحية، والبعد عن الغرض الشخصي، في التعامل مع الآخرين، على حساب مصلحة العمل والمبادئ الأخلاقية، التي تسير عليها الشركة.

إلا أن أكثر هذه المسائل حساسية هو كيفية معاملة الموظفين الذين قال بشأنهم أحد الكتاب:

«يجب معاملة الموظفين وكأنهم نبات يتطلب العناية من البستاني»، وذلك بتنمية قدراتهم والعناية بمستقبلهم وبتمكينهم من تقديم أقصى جهودهم، واستغلال أقصى طاقاتهم في بيئة عمل ذات مناخ صحي، وفي تحقيق الذات بدون عوائق[٩١].

---

(٨٩) كلمة (ETHICS) مأخوذة من الكلمة اليونانية (ETHOS)، وتعني الخلق / الرمز أو الصفة (CHARACTER) أو العادة (CUSTOM)، وتعني باللاتينية (MORES)، أي (MORALS) بالإنجليزية (المصدر MULLINS,P.316).

(90) DAVID ROBINSON, (2000), (2 nd. edn) BUSINESS ETIQUETTE, KOGAN PAGE, LONDON, (P. 3).

(91) (JOSHUA HALBERSTAM (1993), EVERYDAY ETHICS, PENGUIN BOOKS, NEW YORK, P17.

إن الهدف من الميثاق الأخلاقي هو إيجاد الموظف الأمين الفعال وليس المترجم للقوانين دون إدراك للغرض من التشريع نفسه. وإن معظم الممارسات الأخلاقية يتم تعلمها عن طريق القدوة.

وتجيء عملية غرس أخلاقيات العمل لإدارة الأعمال أو في الخدمة المدنية في مرحلة أو برنامج تقديم الموظف المستجد وتعريفه بالمنظمة (induction phase)، وبذلك تتأكد الإدارة من إيجاد ثقافة عامة وقواعد أخلاقية يلتزم بها جميع الموظفين ليؤدوا وينجزوا أعمالهم في غطاء أخلاقي ملتزم وولاء مهني؛ ذلك أن الشركة تبين التصرفات والأشياء غير المسموح بها وتلك المسموح بها والتي يفترض أن يتضمنها كتيب الموظف مع تحديثه من وقت لآخر.

ولا شك أن الأخلاق والقيم هي التي تحكم أفعال نشاطات الأفراد والجماعات (فرق العمل مثالاً). وتختص أخلاقيات إدارة الأعمال بما يتوقعه من الشركة كل من المستهلك والعاملين والمجتمع من حيث التزام الشركة بالمسئولية الاجتماعية وبالأساليب التجارية المتاحة الشريفة، والتعامل مع الموظفين بشفافية وعدل في كل ذلك وغيره من الأفعال والتصرفات «**الصدق والعدل واتباع الحق والفضيلة فعلاً وقولاً مع الاستقامة الذاتية**» إن كثيراً من الشركات تلجأ إلى وضع بيان بالسياسات والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم السلوك (CODE OF ETHICS) الذي ينبغي أن يلتزم به جميع العاملين أو أعضاء المهنة حسب الحال[٩٢]. وهنا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتولى مراجعة القسم الأخلاقي أو المعايير الأخلاقية (ETHICAL, STANDARDS) والخروقات والتجاوزات التي حدثت ودوافعها ثم تقديم الحلول وتطوير هذه المعايير والسياسات لتتمكن الشركة من مواجهة المستجدات، وتعد كفاءات وقيم العاملين ونوع العمل التجاري أو الصناعي التركيز هنا على العاملين الذين هم من خلفيات عرقية مختلفة ناهيك عن الاختلاف في الأديان والروحانيات مما هو مقبول لدى شعب معين وغير مقبول لدى شعب آخر، وأن الشركة في جميع الحالات مطالبة بالتجاوب مع المجتمع الذي تعمل فيه وهو ما يطلق عليه (CORPORATE SOCIAL RESPONSIVENESS). ويتمثل هذا التجاوب في ردة الفعل الإيجابية مع مشكلات والأحداث الاجتماعية. وينبغي هنا على المديرين الإحساس بهذه المشكلات والاعتراف بوجودها والتفاعل معها بقدر الإمكانات والموارد المتاحة.

(92) MAHESH, V.S., (1993), THRESHOLDS OF MOTIVATION, TATAMCGRAW-HILL NEW DELHI.
إن أول مسئوليات المهنة هو ما عرف قبل أكثر من ٢٥٠٠ سنة في القسم اليوناني للأطباء، وهو ما يعرف بقسم أبو قراط، وهذه العبارة هي أساس أخلاقيات المهنية ABOVE ALL,NOT KNOWINGLY TO DO HARM.

وتثار داخل المنظمات مسألة التفاوت في الرواتب بين شاغلي الوظائف المتماثلة هل ذلك يحل بأخلاقيات إدارة الأعمال؟ إن كون الراتب عاليًا أو متدنيًا مسألة نسبية وتقبل للرأي الشخصي، وكذلك الحال بالنسبة لتغطية الربحية، إلا أن الاندفاع نحو الربحية دون اعتبار لأي عامل آخر يعتبر في نظر (دركر) مسألة غير أخلاقية وغير اجتماعية ANTISOCIAL[٩٣].

القدوة الحسنة:

لقد ظهرت في أدبيات الإدارة بالمملكة العربية السعودية العديد من المواعظ والإرشادات حول أخلاقيات إدارة الأعمال وأخلاقيات رجال الأعمال، وبعضٌ منها ليس له صلة بإدارة الأعمال باستثناء ما هو وارد في نظام العمل تحت بند أصحاب العمل والعاملين.

والشيء الوحيد الذي يبرز في هذه الأدبيات هو ما سبقت الإشارة إليه أي - الأمانة والصدق والعدل والفضيلة والسلوك الصحيح CORRECT PEHAVIOUR وهي قيم ينبغي أن تعطي نشاطنا **التجاري والشخصي في حياتنا اليومية** خصوصاً أن رجل الأعمال - موظفاً كان أو مديراً - يجب أن يترفع عن أعمال الغش والسرقة والكذب والرشوة وشهادة الزور. وأن يبتعد عن المخدرات وآفات المجتمع التي تدعو للرذيلة والتفسخ، وهذه وغيرها قيم أساسية يشاركهم فيها جميع البشر وهي التي في مجموعها تمثل الاستقامة الذاتية. والتساؤل الذي يطرح نفسه هو: ما القيم الأخلاقية التي يغرسها في الأفراد كل من التعليم والأسرة والمجتمع؟.

والمشكلة الحقيقية التي تواجه إدارة الأعمال هي:

كيف يمكن الحد من الإغراءات التي تجعل الأفراد منحرفين سواء كانوا موظفين أو أفرادًا عاديين؟

وما دور إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموروثات الأخلاقية على مستوى المنظمة في المملكة؟

إن رجال إدارة الأعمال يتصرفون بحكم مناصبهم في موارد كثيرة وذات قيمة عالية ويتمتعون بصلاحيات واسعة. وكذلك الحال في الخدمة المدنية، ومن هنا برزت أهمية أن يتمسك المسئولون في كل من القطاعين الخاص والعام بأخلاقيات العمل والمهنة، والقانون والعرف الاجتماعي، وهي مظاهر تحد من انتشار الفساد الإداري، والمالي،

(93) Peter F. Drucker (1974) – Management – Tasks, responsibilities, Practices, Heinemann, London (p: 368).

والأخلاقي وتدمير البيئة، وعدم احترام حقوق الآخرين، ونحوه مما يشكو منه كثير من البلدان. إن القصور في أجهزة الرقابة يدفع بالاعتماد على تصور وغريزة الفرد لما ينبغي أن يكون عليه السلوك الحميد والنزاهة والسمعة الحسنة[٩٤].

إن أخلاقيات وسلوكيات العمل تقوم على الإرث الإداري والاجتماعي وليس هناك أقوى من القدوة الحسنة التي يمليها رجالات البلد الأفذاذ. ويتمثل هذا الإرث في أقوال مؤسس المملكة العربية السعودية المغفور له الملك عبدالعزيز آل سعود طيب الله ثراه.

لقد نظر بثاقب بصره إلى أن الأخلاق والقيم هي الموجه الحقيقي لسلوك الأفراد والجماعات نحو العمل الصالح الذي يقوم على العدل والصدق والتزام الأمانة والفضيلة - قيم دينية واجتماعية - ولقد ورد عنه الكثير من القواعد التي تسير عليها المملكة اليوم، برغم فارق الزمن والتطور، لكنها راسخة متينة؛ لأنها من الثوابت للحكم وأن استنباطها كان من التربية الدينية والبيئة التي ظهر فيها الملك عبدالعزيز وهي التي أسهمت في تمكينه من تأسيس دولة التوحيد والإيمان.

ونبرز فيما يلي بعضاً من هذه الأقوال:

١- «إن كلاً من كان من العلماء في هذه الديار أو من موظفي الحرم الشريف أو المطوفين ذي راتب معين وهو له عما كان لديه من قبل، إن لم تزده فلا تنقصه شيئاً إلا رجلاً أقام الناس عليه أنه لا يصلح لما هو قائم عليه فذلك ممنوع مما كان له من قبل.

وكذلك كل من كان له ثابت سابق في بيت مال المسلمين أعطيناه حقه ولم ننقص فيه شيئاً[٩٥].

٢- أوصيكم بتقوى الله في جميع أعمالكم التاجر في تجارته والصانع في صناعته والموظف في وظيفته[٩٦].

٣- أريد الصراحة في القول لأن ثلاثة أكرههم ولا أقبلهم: رجل كذاب يكذب عليَّ عن عمد، ورجل ذو هوى ورجل متملق فهؤلاء أبغض الناس عندي»[٩٧].

(94) PETERF DRUCKER. (P. 361). (مرجع سابق)

(٩٥) الدكتور/ إبراهيم عبده، إنسان الجزيرة، عرض جديد لسيرة الملك عبدالعزيز آل سعود المطبعة النموذجية بمصر (١٩٤٥م) - (صفحة ٢٠٧).

(٩٦) مركز الوثائق معهد الإدارة العامة - الرياض.

(٩٧) عبد المعين عثمان بشنان: الدليل العام للملكة العربية السعودية، ١٣٧٦هـ ١٩٥٧م، مؤسسة الدليل العربي السعودي - (صفحة ١٤٠).

هذا الإرث الأخلاقي هو الذي سارت عليه موروثات القيم الأخلاقية في مجتمع إدارة الأعمال وكذا في مجتمع الإدارة العامة.

إن الأساس الأخلاقي في إدارة الأعمال (ETHICAL FOUNDATION) يتضمن المبادئ والقيم التي تحكم في كل من العلاقات الداخلية والخارجية بالشركة. فالعلاقات الخارجية تختص بالقواعد الأخلاقية التي تنظم التعامل العادل والأمين في المعاملات والعلاقات التجارية مع العملاء والموردين والمستهلك بوجه عام. أما العلاقات الداخلية فإنها تختص بالمعايير العادلة في علاقات الاستخدام مع الموظفين.

ويورد ملينز (MULLINS – P320)[٩٨] بعضًا من الموضوعات التي تدخل ضمن أخلاقيات العمل منها:

١- الأخلاق الشخصية (PERSONAL ETHICS).

٢- العناية بحقوق الموظفين.

٣- التميز بين العاملين أو العملاء على أساس عرقي.

٤- التعامل الرشيد مع الإشاعات.

٥- أعمال التجسس على الأسرار التجارية (BUSINESS ESPONAGE).

٦- الممارسات الفاسدة وعدم المساهمة في محاربة الفقر.

الدعوة للالتزام بأخلاقيات العمل:

(هذه هي صيحة منظمات اليوم في القطاع العام أو الخاص)

إن إدارة الموارد البشرية مسئولة عن الترويج للأسس والقيم الأخلاقية التي تتحكم في كل من العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة. فالعلاقات الخارجية تختص بالقواعد الأخلاقية التي تميز التعامل العادل والنقي في جميع المعاملات والعلاقات

(98) LAURIE J. MULLINS, (1996), 4th. EDN.), MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR, PITMAN-PUBLISHING, LONDON, (P 320).

يقول سيخار (SEKHAR) إن هناك بعض القيم في المجتمعات الشرقية، ومنها اليابان، تواجه مشكلة حقيقية في تجاهل بعض القيم مثل الاعتراف بالجميل والاحترام. وقد يختلط على الموظف الأمر في القبول أو الرفض، حين يواجه شخصًا قدم له خدمة سابقة. وهناك بعض الفضائل لابد من الالتزام بها مثل التناغم مع الذات والمجتمع والطبيعة والزمالة والإخاء (المهني)...

التجارية والعملاء والموردين. وتختص العلاقات الداخلية بالمعايير العادلة والإنسانية في علاقات الاستخدام مع أفراد المنظمة. وينبغي أن يبتعد الترويج عن الوعظ والإرشاد والذي يشعر الموظف أنه يعاني نقصاً في أخلاقيات التعامل مع الآخرين. هذا ويجيء ضمن أخلاقيات العمل التي ينبغي ترويجها من قبل إدارة الموارد البشرية خلال فترة تقديم الموظف لعمله أثناء خدمته الموضوعات التالية(٩٩):

١- تأصيل الأخلاق وقيم الاستقامة والقيم الشخصية.

٢- الممارسات المهنية المقبولة والمرعية مهنيًا ووظيفيًا في المحاسبة، والتسويق، والعلاقات العامة والإنتاج ... الخ.

٣- ترشيد وحسن استخدام واستغلال إمكانات الشركة بما في ذلك وقت العمل.

٤- الالتزام بالقسم الأخلاقي.

٥- الحيازات والاندماجات والخصخصة وما تطلبه من تجرد وتضحية ومشاركة في القرار.

٦- التجارة العالمية وما تتطلبه من مصداقية وجودة.

٧- خصوصية الأفراد وأسرارهم مع الحاسب الآلي.

٨- حماية البيئة.

٩- الممارسات الفاسدة وعدم الالتزام بالقوانين كالرشوة وغسيل الأموال، والتهريب والتحايل على الضرائب والزكاة وخيانة الأمانة وحديثًا عدم المشاركة في أي فعل يؤدي إلى الإرهاب ودعم المنظمات التي تدعو إليه.

١٠- المصداقية والشفافية في الإعلانات التجارية.

١١- تعظيم الربحية PROFIT MAXIMIZATION ومحاربة الجشع.

١٢- الالتزام بمعايير ومعدات السلامة والمظهر العام والنظافة العمومية.

إن التمسك بأخلاقيات العمل يعني الالتزام بقواعد العمل الشخصية والتي ينبغي أن ينميها في شخصه كل موظف من خلال خبرته العملية واطلاعه المهني، وإن الالتزام بقواعد العمل THE RULES OF WORK يؤكد نجاح الموظف في عمله وعلاقاته داخل وخارج الشركة مع العملاء. وهنا يود المؤلف أن يطلع القارئ على بعض الأدبيات في هذا الشأن مثل كتاب المفكر الإسلامي الكبير - رحمه الله - أحمد أمين، أول من

(99) R.C.Sekhar, (2002) (2nd. Edn): Ethical choices In Business, Pesponse Books, New Delhi (pp: 40 – 42).

كتب عن علم الأخلاق في كتابه المشهور بهذا العنوان، وكذلك تشير إلى كاتب عربي هو رتشارد تمبلر[١٠٠].

هذا ويواجه الموظفون والمديرون مشكلات أخلاقية في أعمالهم اليومية تجعلهم حيارى ومكتوفي الأيدي لا يستطيعون التقدم خطوة في عملهم. وهنا واجب على إدارة الموارد البشرية وبمشاركة بعض المديرين التنفيذيين حصر هذه الحالات، ثم تكوين لجنة لمراجعة المشكلات الأخلاقية التي تعيق العمل، وتربك الموظفين أخلاقياً ومهنياً من منظور إدارة الأعمال، مع الأخذ في الاعتبار بنظام السوق السعودي في جانب الأخلاق. هذا النظام الذي يحدد كيف تجري فيه المعاملات والصفقات ذات الطبيعة الأخلاقية المتينة.

ولاشك أن القانون العام وأجهزته في المجتمع المدني وفي إدارة الأعمال خاصة هو الأداة الأخلاقية التي تمثل الحد الأدنى الذي ينبغي أن يلتزم به الجميع وأن هنالك أجهزة تعمل على مراقبة تنفيذ القانون حسب القصد. وهناك في بعض الدول اتجاه بتعيين رقيب أخلاقي.

وعلى كل، فإن أبرز ما في قيم نظام السوق السعودي هو احترام القانون باعتباره أداة رسمية لتنفيذ قيم المجتمع، واحترام تلك القيم كأداة للتعاون والتكافل بين أفراد المنظمة، برغم أن السوق يدفع الأفراد والمنظمات ليصارع بعضهم الآخر، ولكن هناك حاجة تبرز للحد من الآثار السلبية لهذه الصراعات. ويتمثل ذلك في ضرورة تقديم تنازلات وصولاً للتوازن في العلاقات التنافسية. وقد يقال إن عدم الالتزام بالقيم الأخلاقية في السوق يؤدي إلى الربحية وأن ذلك قد يغري آخرين للعمل بمستوى غير أخلاقي، وهنا يجب التأكيد أن نظام السوق لا يسمح لهؤلاء بالاستمرار، وأنه سوف يرفضهم ويستبعدهم مع الوقت لعدم الثقة في أساليبهم. هذا بجانب أدوات الردع القانونية.

---

(100) RICHARD TEMPLAR THE RULES OF WORK, PRENTICEHALL , EDINBUROUGH , 2003:

ومن القواعد التي يوردها الكاتب تمبلر (TEMPLAR) في مثل هذه الحالات ما يلي:

١- رسم خطة وأهداف لك في العمل مع مراجعة الخطة من وقت لآخر. ٢ - عامل الرئيس وكأنه عميل والزملاء وكأنهم أصدقاء وليسوا منافسين في الوظائف. ٣ - إذا تحدثت كن مستعدًا لذلك واحترس من الإسهاب غير المطلوب. ٤ - انتبه جيدًا لمظهرك العام. ٥ - ابحث دومًا عن الفرص وأعرف جيدًا مواطن القوة ومواطن الضعف في شخصك، وحاول تجاوز الضعف بجد وعناية. ٦ - تفهم جيدًا أو التزم بثقافة الشركة وانظر إلى المستقبل بجدية واستعداد مهني. ٧ - الاهتمام بالصحة العامة مع ممارسة الرياضة والاعتدال في الأكل وعدم التدخين. ٨ - الاطلاع على العلوم والآداب ومجال تخصصك، وأخبار المجتمع خاصة تلك الأخبار التي تهم الشركة.

ويـورد سيـخـار (SEKHR) سـت قـواعـد ويطـلـق عليـهـا الـكـاتـب أعـرافًـا (INSTITUTIONS) هـي:

١- نظم السوق بمعنى أنه ليس جرمًا أن تربح الشركة من التجارة الأمينة.

٢- احترام الأعراف الأسرية والاجتماعية لكي يتمكن الشخص من التواؤم والانخراط في المجتمع. وهذا العرف له قيمة عالية في إدارة الأعمال المعاصرة.

٣- احترام القانون ذلك أن القانون هو الوسيلة للالتزام بأخلاقيات العمل والعرف الاجتماعي (لا تهرب من الضرائب والزكاة والالتزام مع الغير).

٤- احترام المواثيق المهنية الأخلاقية (PROFESSIONAL CODES). هذا الجانب يتطلب من إدارة الموارد البشرية الحصول على المواثيق الأخلاقية للمهن التي ينخرط فيها موظفو الشركة[١٠١]، وبرغم وجود القوانين والقيم الأخلاقية فإن مجتمع إدارة الأعمال يشهد كثيرًا من الخروقات خصوصًا أنه يعج بجنسيات وأعـراف ومستويات مختلفة من العاملين كل بمنظوره للأخلاق والقيم. وإن المجتمع الإنساني بحاجة إلى دعم مناهج التربية والتعليم التي تجعل من الأفراد أعضاء ملتزمين بقيم المجتمع.

وإن إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بالترويج لأخلاقيات العمل التي تحفز الموظفين للإنجاز والعمل بروح الفريق والمحافظة على أسرار العمل والالتزام بما هو وارد في نظام العمل تحت بند واجبات العمال. كما ينبغي أن تكون القيم الأخلاقية واضحة في كتيب الموظف. وفي النشرات التي تصدر فيها كل حين وآخر كما أنها مطالبة بدعم علاقاتها بالمنظمات المهنية مثل جمعية الإدارة وجمعية المحاسبين والحاسب الإداري ... إلخ. وينبغي أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تعبئة الرأي العام داخل الشركة لهذه القيم التي عليهم الالتزام بها وأن تلفت نظر الموظفين لها من وقت لآخر وبطريقة تلفت الانتباه لأهميتها.

وتتضمن أخلاقيات العمل التي ينبغي ترويجها في فترة التجربة خاصة ما يلي[١٠٢]:

١- التمسك بالقيم الدينية والأعـراف الاجتماعية ذات العلاقة وتجنب الانفعال والغضب الشديد الذي يحجب الرؤية وصفاء الذهن.

(١٠١) SEKHAR, PP.40-42. مصدر سابق.

(١٠٢) أنظر لمزيد من التفاصيل
RC.SEKHAR, (2002), 2ND.EDN), ETHICAL CHOICES IN BUSINESS, PESPONSE BOOKS, N.DELHI,(PP 30-34).

٢- الشفافية والأمانة مع العميل TRANSPARENCY AND HONESTY.

٣- المصداقية في التعامل والحفاظ على أسرار وثقة الآخرين والتعاون للمصلحة العامة.

٤- جعل العميل يشعر بأنه مكان اهتمام واحترام الموظف وأن خدمته قيمة لها مردودها في الشركة.

٥- التعامل مع المعلومة وأسرار العمل بكل مسئولية وشفافية.

٦- فعالية الاتصالات والإبلاغ عن أي مخاطر على العمل والعاملين والبيئة.

٧- تفسير الشك لمصلحة العمل والالتزام بقواعد الكتابة الصحيحة.

٨- احترام الرؤساء مهما كان الرأي الشخصي والدفاع عن الشركة مع التزام بالقانون والعرف.

٩- عدم التدخين والسلوك الاجتماعي غير المرغوب فيه مثل عدم تحية الزملاء وعدم استفزازهم والبعد عن التصرفات التي يمليها الغرور والكبرياء المقيت، وكذا الحسد والعنف قولاً وفعلاً، وأن يكون رزينًا وصامدًا أمام الأحداث، كما لا تحركه أو تدفعه الأفراح إلى الغرور وهو ما يطلق عليه وقار الرزانة STOIC DIGNITY.

١٠- التدخل والتأثير في عمل الآخرين.

١١- الإعداد الكافي للاجتماعات.

١٢- تنظيم وترتيب مكان العمل.

١٣- مراعاة وقواعد (الإتكيت) - إن صح التعبير - في مجال إدارة الأعمال.

إن كثيراً من الموظفين حين يواجهون بمسألة أخلاقية مربكة يرجعون إلى العرف الاجتماعي وليس من منظور إدارة الأعمال، الذي يفترض فيه ألا يتعارض مع العقيدة والعرف. إن بعض الموظفين يهتمون بالنتائج، ماذا تحقق للشركة من مكاسب مثل بعض رجال المبيعات والبعض يهتم بالأسلوب والبعض يرى أن الغاية تبرر الوسيلة، وآخرون يقولون «الأخلاق والقيم في إدارة الأعمال مسألة نسبية» - وفي جميع الحالات، فإن الشخص مطالب بمواجهة الأزمة الأخلاقية إما من منظوره الشخصي أو من منظور الشركة مراعياً مصلحة الشركة في جميع الحالات. ولا شك أن إدارة الموارد البشرية لو قامت مع بعض المسئولين من المديرين التنفيذيين وبعض الثقاة من الموظفين بوضع معايير قواعد للسلوك في الشركة، لعل ذلك يوفر حلاً وينير الطريق أمام الموظفين وخاصة متخذي القرار ومن يتعاملون وجهاً لوجه مع الجمهور.

وقد سبق في المملكة أن واجهت بعض موظفي البنوك التقليدية مسألة التوفيق بين عقيدتهم وأعمال البنوك وسمحت لهم الإدارة بالعمل في أقسام أعمال لا يتعارض مع ما يؤمنون به. ولعل أكبر دليل على الانصياع لنظام السوق الأخلاقي والعقائدي هو التحول الكبير في المصارف العربية من بنوك تقليدية إلى بنوك إسلامية، فأصبح اليوم لهذه البنوك هيئات شرعية تقدم المشورة والفتاوى في العمليات المصرفية بأنواعها.

هذا وتقع على إدارة الموارد البشرية في ظروف المملكة العربية السعودية مسئولية رسمية وأدبية في تأهيل القوى العاملة غير السعودية للعمل في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة. إن سوق العمل يعج بجنسيات وأعراق وثقافات كبيرة ومتباينة وهي بحاجة حقيقية لقيم وأخلاقيات تجمعها وتوحد جهودها حول نشاطات إدارة الأعمال.
وبرغم أن هذه العمالة ذات صلاحية من الناحية الوظيفية إلا أن كثيرًا منها يفتقر لمعرفة قيم وثقافة المجتمع السعودي. وهذا ما يجعل الكثير من القرارات تتأخر حتى يمكن ترجمتها لمتطلبات البيئة السعودية. وهنا يجب الإشارة إلى جانب مهم هو القوى العاملة غير السعودية التي تعمل وجهًا لوجه مع العملاء سواء كانوا من السعوديين أو غيرهم. وتكثر هذه العمالة في تجارة التجزئة. وهؤلاء ينبغي أن تتأكد الجهات المختصة وعلى رأسها مكاتب العمل والغرف التجارية أن هذه العمالة قد تلقت تدريباً توجيهياً في أخلاقيات العمل في المملكة فضلاً عن اكتساب بعض المهارات الاجتماعية SOCIAL SKILLS التي قد لا تكون ممارسة في بلدانهم، أما العمالة التي تعمل في المكاتب من ذوي الياقة البيضاء فهم مطالبون أيضاً بتقديم شهادة تؤكد انخراطهم في برنامج تدريبي حول أخلاقيات العمل بالمملكة وإن إدارات الموارد البشرية في الشركات مطالبة بالتعاون مع مراكز التدريب المتخصصة في تصميم مثل هذه البرامج.

تنبيه - من أخلاقيات مسئولي القطاع الخاص ما يلي:

- لا تتحدث - والخطاب للمسئول - بفجاجة عن شخصك ولا تتردد في ذكر منجزاتك بطريقة متواضعة.
- يجب مراجعة مستوى أدائك من وقت لآخر، ما الشيء الذي ساعدك على الإنجاز؟ وما الشيء الذي لم تتمكن من إنجازه ولماذا؟ وكيف يكون الإنجاز الصحيح؟
- الاستعداد للمقابلات والمداولات وجهاً لوجه ولا تتعجل للنتائج وكن مباشرًا في حديثك وتعاملك.
- احترم أسرار الغير وثقة الغير من زملائك وعملائك.

- الالتزام بقواعد الكتابة - خطابات ومذكرات وتقارير ومحاضر وقرارات - وهذا يتطلب من المسئول سعة الاطلاع والثقافة والتدريب على الكتابة ودراسة أصولها حسب الغرض.
- مراعاة قواعد استخدام الهاتف.
- مراعاة (فن التعامل) مع رجال الأعمال الأجانب آخذاً في الاعتبار الجانب الأخلاقي في الثقافة والمصلحة المشتركة، وكذا الأجهزة المكتبية مثل الفاكس وأجهزة التصوير.
- تحدث بقدر من الاحترام عن شركتك وأن ثقتك في إدارتها لا تقبل الذبذبة.
- يجب التميز في لغة أجنبية كتابة وتحدثًا. كما يكون التركيز هنا على المصطلحات الفنية في التبادل التجاري وفي استخدام التقنية.
- وأخيرًا يجب تعزيز معرفتك في الأرقام والحسابات وملكة التنبؤ والخيال الإبداعي الذي يساعد على رؤية المستقبل والتخطيط له.

هذا وتعتبر الأخلاق الموجه الحقيقي للقيم والمبادئ التي تحكم نشاطات وأعمال الأفراد والجماعات. وأخلاقيات إدارة الأعمال تختص بالصدق والعدل والفضيلة، والالتزام بالحق، وجميع ما يتوقعه المجتمع من الشركة من حيث المنافسة الشريفة، والمسئولية الاجتماعية وسلوك موظفي الشركة وسياساتها في التعامل مع الآخرين بوجه عام.

ويقول أبلبي (ROBERT C. APPLEBY)، إن المستويات أو المعايير الأخلاقية تختلف بين الشعوب والمجتمعات[١٠٣]، إلا أن العوامل التي يأخذها كل مدير في الحسبان عند اتخاذ القرار هي القانون والتعليمات الحكومية والقسم الأخلاقي للشركة أو الصناعة أو المجال التجاري الذي يزاول فيه نشاطه، والضغوط الاجتماعية وأي عوامل ذات أثر في قرار المدير مثلاً: معتقداته ومبادئه الشخصية واحتياجات الشركة.

إن إدارة الأعمال مطالبة اليوم بالتجاوب مع المسائل والمشكلات الاجتماعية. وينبغي على المديرين في إدارة الأعمال الإحساس بهذه المشكلات والاعتراف بوجودها، ويقال في هذا الصدد بشأن أخلاقيات الشركات المتعددة الجنسيات (MULTINATIONAL COMPANIES)، إنها تواجه مسائل أخلاقية كثيرة ومتنوعة حسب القطر الذي تزاول فيه نشاطها. مثلاً: ضرورة العمل على حماية البيئة من المواد البلاستيكية. إلا أن هذه الشركات تخشى من: (١) انتقال التقنية والمعرفة التقنية إلى أقطار أخرى أجنبية. (٢) الاستثمار الخارجي قد يتعرض للتهديد والابتزاز

(103) Robert c. Appleby, (1994) (4th. Edn): Modern Business Administration, Pitman, London.

لتجنب المشاعر الوطنية ضد هذه الشركات. (٣) التحويلات المالية من الأرباح تثير بعض المواطنين لأثر ذلك في اقتصاديات البلد. (٤) صعوبة تحديد الأسعار للخدمات أو المنتجات للتفاوت بين البلدان كل ذلك يؤدي إلى صعوبة القرار.

وهو يعنى بتوفير المعلومة عن المنتج أو الخدمة بما يثير الرغبة في الحصول عليها وتوجيه رغبات العملاء لشرائها. واليوم تلجأ الشركات إلى وكالات الإعلام المتخصصة للإعلان عن منتجاتها وخدماتها. وتتعدد وسائل الإعلان بالبريد والصحافة والملصقات والسينما والتلفزيون والمعارض والراديو.

الإعلانات والأخلاق (ETHICS OF ADVERTISING):

تثير الإعلانات التجارية مسائل أخلاقية بعيدة الأثر، وقد زاد من حدتها استخدام الفضائيات واختلاف القيم بين مختلف المجتمعات الإنسانية، فما هو مقبول في روسيا قد لا يكون مقبولاً في بلدان أخرى. والإعلان يمكن أن يكون مباشرًا أو غير مباشر، ومما لا شك فيه أن القواعد الأخلاقية التي تتحكم في الإعلان التجاري ذات أهمية محورية بالنسبة لقطاع إدارة الأعمال بالسعودية. من ذلك ما يلي:

١- هل الإعلان، ينقل المعلومة بكل المصداقية والأمانة؟

٢- هل يعطي وعودًا كاذبة لا تلتزم بها الشركة؟

٣- هل يهاجم أو يسيء إلى منتجات منافسين بادعاءات كاذبة؟

٤- هل يؤدي إلى آثار صحية واجتماعية ضارة وغير مرغوب فيها، مثل: الإعلان عن بعض المنتجات كالسجائر وأعمال الشعوذة والإتجار بقيم المجتمع؟

٥- هل يحط من كرامة المرأة (DIGNITY OF WOMEN)؟

٦- هل يتعرض لجوانب ذات حساسية وقدسية في المجتمع؟

إن الإعلان الصادق هو الذي يبتعد عن كل ما يسيء إلى الآخرين أو يتعرض لحقوقهم وواجباتهم. وينبغي أن تكون القاعدة هي عدم إحداث ضرر عن معرفة مع التزام حرفي ومعنوي بالقوانين والعادات أو كما يقال بالإنجليزية NOT DOING HARM KNOWINGLY – FOLLOW THE LAWS AND CUSTOMS IN LETTERAND SPIRIT، وينبغي أيضًا أن يكون الإعلان ملتزمًا بقيم وأنظمة السوق بالسعودية، خاصة في جانب احترام قدسية المشاعر الدينية والروحية والاجتماعية والقومية، كما ينبغي عدم التقليل من منتجات المنافسين.

مبادئ إدارة الموارد البشرية:

القيم والأخلاق والإدارة بالخدمة المدنية:

أورد بيرمان وآخرون (BERMAN ET-AL) مبادئ إدارة الموارد البشرية من حيث القيم والأخلاق والإدارة الداخلية[١٠٤]:

- احترام وتقدير المواهب في الموظفين.
- تشجيع وتطوير القدرات المهنية.
- الترويج للعدالة في التعامل الداخلي والخارجي (الخارجي يتمثل في المتقدمين للعمل ومصادر التوظيف).
- توفير بيئة عمل تساعد على الإنتاجية العالية.
- العمل بشتى الوسائل المتاحة على زيادة الكفاءة مع الاقتصاد والأداء المتميز.
- الاهتمام بالآخرين والتفاعل معهم في الحالات التي تستوجب ذلك.
- تطوير السلوك من حيث الانفتاح على الآخرين والمجتمع بالنسبة للمديرين.
- المحافظة على أخلاقيات الخدمة المدنية.
- الالتزام المهني والإداري بالقوانين وأعراف العمل المعتمدة.
- تلبية احتياجات (العملاء) وحل مشكلاتهم.
- نماذج النوايا الحسنة مع الاستقامة الشخصية.
- عدم المماطلة أو التأخير في إجراءات القبول للتعيين؛ الأمر الذي يقلل من قلق المتقدمين.

إن تأخير إجراءات التوظيف يتعارض مع الهدف منه، وذلك إن سياسة وإجراءات التوظيف هي التي تحقق الهدف منه. متمثلاً في التالي: أ - زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات بحصول الشركة على العناصر المدربة. ب - اتباع وسائل تؤكد مبدأ توفير الفرص المتكافئة للمتقدمين. ج - منح أولوية التوظيف لأولئك الذين لديهم إمكانات التطور لمواجهة تحديات المستقبل. وهذه السياسة هي التي تعمل بها إحدى شركات القطاع الخاص[١٠٥].

ويرى الكاتب أن التأخير في إجراءات القبول تعكس عدم اهتمام من جانب الإدارة، كما تعني عدم متابعة من الإدارة العليا في شغل الوظائف المعلن عن شغلها بالمؤهلين.

(١٠٤) EVAN M. BERMAN, (ET-AL), (2006)، مصدر سابق ص (٢٣، ٢٥).

(١٠٥) دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين، شركة الجميح وشل لزيوت التشحيم المحدودة ص ٢٨/١.

شكل (١٤)

رسالة ورؤية وقيم وميثاق وتعهد إدارة ميامي - المحاربين القدامي - المركز الطبي بالولايات المتحدة الأمريكية [١٠٦]:

الرسالة: توفير رعاية صحية ذات جودة في الوقت المحدد تقابل احتياجات الفرد المحددة للمرضى من قدماء المحاربين والمرضى العسكريين. وندعم الرسالة بجهودنا في الالتزام بما يلي:

- رضاء العميل.
- التقدم في مجال الأبحاث والتعليم.
- الاحترام للجميع.
- التميز.

الرؤية: إننا سنكون مركزًا للتميز في توفير رعاية صحية شاملة وذات COMPASSIONATE كما نستمر في التعليم فوق الجامعي والأبحاث في الرعاية الصحية.

- القيم:
- رضاء العميل.
- التحسين المتواصل.
- رعاية ذات جودة.
- العمل كفريق وشركاء.
- التعهد (القسم):
- الابتسام والذوق، والعناية والرحمة.
- تجاوز حدود الوظيفة سعيًا وراء إيجاد الحلول.
- يكون لدينا اتجاه وسلوك إيجابي.
- يكن الاحترام للجميع.
- نعمل ليحس العميل بالفرق.
- الرجاء سؤالي.
- قيمنا الأساسية:
- الثقة.
- الاحترام.
- الالتزام.
- الرحمة.
- التميز.

(106) EVAN M. BERMAN, (ET-AL) (2006), (2 ND. EDN.), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE, PARADOXES, PROCESSES, AND PROBLEMS, SAGE PUB. CALIFORNIA, (P. 24).

ما ينبغي تجنبه من سلوك غير حميد:

إن أخلاقيات وسلوكيات إدارة الأعمال الجيدة هي احترام رغبات ومشاعر الآخرين، وإن الغرض من الأخلاق عمومًا هو تجنب السلوكيات غير الحميدة مثل:

١- العمل بفعالية ونحو الربحية الشخصية.

٢- تحسين إمكانية الأفراد وتطويرها على حساب المنشأة.

٣- تدخل أشخاص من زملاء العمل في عمل الموظف مما يثير استياءه ولاسيما أنه لم يطلب مشورتهم.

٤- التدخين دون مراعاة لمشاعر الآخرين ونقاء البيئة.

٥- القيام بتصرفات استفزازية لبعض الزملاء، مثل الغناء ولو بصوت خافت والتحدث بصوت عالٍ في الهاتف أو دفع الآخرين بالمكتب.

٦- اتخاذ قرار في حالات الشك، وعدم اليقين. ويجب أن تعطي الطرف الآخر ميزة الاستفادة من الشك THE BENEFIT OF THE DOUBT.

٧- ارفع الموضوعات التي تجد فيها تنازعاً في الولاء واطلب من رئيسك أو زميلك النظر فيها.

٨- عدم احترام الرؤساء.

٩- عدم الإعداد الكافي للاجتماعات سواء من حيث المادة أو الوثائق أو الملبس أو الالتزام الدقيق بالمواعيد.

١٠- عدم الجلوس في المكان المحدد للاجتماع حسب درجة الوظيفة[١٠٧].

وينص نظام الخدمة المدنية في المادة (١٣) بحرمان الموظف من ممارسة أي أعمال أخرى بجانب مهام الوظيفة التي يشغلها في الدولة وذلك أن مثل هذه الممارسة قد تؤدي إلى صراع في الولاء وتضارب في المصالح من احتمال التأثير على سلطته - أي الموظف - في اتخاذ القرار الذي قد لا يجانبه الحياد والموضوعية بجانب أنه قد يحرم آخرين، كما يحدث في حالات العطاءات وبعض الأعمال الحكومية التي توكل إلى القطاع الخاص.

(107) DAVID ROBINSON. (2000). (2 ND. EDN.). BUSINESS ETIQUETTE. KOGAN PAGE. LONDON. P4.

- المادة (١٣):

«يجب على الموظف أن يمتنع عن:

أ - الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ب - الاشتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إداراتها أو أي عمل فيها أو في محل تجاري إلا إذا كان معينًا من الحكومة، ويجوز بمقتضى لائحة يصدرها مجلس الوزراء الإذن للموظفين بالعمل في القطاع الخاص في غير أوقات الدوام الرسمي».

- المادة (١٤):

«ولا يجوز للموظف الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى، ويجوز الترخيص في الاشتغال بالمهن الحرة لمن تقتضي المصلحة العامة بالترخيص لهم في ذلك لحاجة البلاد إلى مهنهم. ويكون منح هذا الترخيص من قبل الوزير المختص وتحدد اللائحة شروط منح هذا الترخيص».

وإن عدم الالتزام بهذه القيم الأخلاقية يعرض الموظف العام للمساءلة التأديبية. وكما هو الحال في نظام العمل بالنسبة للعقوبات التأديبية، فإن نظام الخدمة المدنية يحدد تلك العقوبات بشرط أن يسبق ذلك تحقيق مع الموظف الذي ارتكب الخطأ.

وإجـراءات المساءلة التأديبية تتضمن حماية كافية للموظف حيث لا يتم اتخاذ العقوبة إلا بعد توفير عناصر العدالة وأولها أن تكون إجراءات التأديب مقنعة وواضحة وتمنع اتباع الهوى والعفوية في اتخاذ الإجراء التأديبي.

كما أن التأديب بالخدمة المدنية لا يعفي الموظف من المساءلة تحت النظام العام فهو ليس فوق القانون وتنص بذلك المادة (٣١) من نظام التأديب. «يعاقب تأديبيًا كل موظف ثبت ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية وذلك مع عدم الإخلال برفع الدعوى العامة أو دعوى التعويض».

العقوبات التأديبية:

ينص نظام التأديب لسنة ١٣٩٧هـ على العقوبات التأديبية لما يلي:

- العقوبات التأديبية التي يجوز أن توقع على الموظف:

أولاً : بالنسبة لموظفي المرتبة العاشرة فما دون أو ما يعادلها:

١- الإنذار.

٢- اللوم.

٣- الحسم من الراتب بما لا يتجاوز صافي راتب ثلاثة أشهر على ألا يتجاوز المحسوم شهريًا ثلث صافي الراتب الشهري.

٤- الحرمان من علاوة دورية واحدة.

٥- الفصل.

ثانيًا: بالنسبة للموظفين الذين يشغلون المرتبة الحادية عشرة فما فوق أو ما يعادلها:

١- اللوم.

٢- الحرمان من علاوة دورية واحدة.

٣- الفصل.

وينبغي أن تناسب العقوبة التأديبية مع المخالفة وتنص بذلك المادة (٣٤): «يراعي في توقيع العقوبة التأديبية أن يكون اختيار العقوبة متناسبًا مع درجة المخالفة مع اعتبار السوابق والظروف المخففة والمشددة الملائمة للمخالفة، وذلك في حدود العقوبات المقررة في هذا النظام.

الغرض من التأديب:

يؤدي التأديب إلى تأكيد:

١- الحماية للوظيفة العامة بكل إبعادها.

٢- حماية الموظف من الإجراءات التعسفية والعفوية.

٣- معالجة السلبيات الإدارية خاصة إذا كان الخطأ يعود لضعف التنظيم وضغوط العمل أو عدم وضوح المسؤولية والصلاحيات وسلبيات الإشراف والرقابة ... إلخ.

ولا شك أن دعم حماية الموظف بالقطاع الخاص سوف يشجع الموظف على الإقبال على مسئولياته بشجاعة وجرأة مما يساعد في الإبداع والمبادأة والابتكار.

وإن الإدارة التي تلجأ إلى إجراءات التأديب بحاجة إلى دراسة من أصحاب القرار إذ إن هناك أوضاعًا تؤثر في سير العمل وانسيابه بكفاءة وبدون أخطاء. فما هو السبب في هذه الأخطاء؟

إن إدارة الموارد البشرية مع وحدة المراجعة الإدارية إن كانت أصلاً بالجهة - مطالبون بدراسة هذه الأخطاء والتأكد:

أولاً : إن التحقيق في ارتكاب الأخطاء تم حسب النظام.

ثانيًا: إن العقوبات تتمشى مع الجزاءات النظامية، ودعم أركان العلاقات الحميدة بين الإدارة والعاملين والتحيز لشخص من الرؤساء.

وعلى كل، فإن الجهة التي تكثر فيها الأخطاء بحاجة إلى دراسة لتحديد مواطن القصور ثم توفير العلاج لها.

الواجبات وأخلاقيات العمل في الخدمة المدنية:

ينص نظام الخدمة المدنية على عدد من الواجبات التي يجب أن يلتزم بها الموظف العام وهي التي تحدد أخلاقيات العمل، وهي - أي الواجبات - أكثر تفصيلاً مما هو وارد في نظام العمل، ربما بسبب حساسية العمل الحكومي، وإن أي نشاط حكومي يغطيه قانون، وإنه لا بد من الالتزام بالقانون. فقد جاء في الفصل الثاني من نظام الخدمة المدنية ما يلي:

- مادة (١١):

«يجب على الموظف خاصة:

أ - أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سواء كان ذلك في العمل أم خارجه.

ب - أن يراعي آداب اللباقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

ج - أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات».

وتنص المادة (١/١١) من اللوائح على: «يحظر على الموظف توجيه النقد أو اللوم إلى الحكومة في أية وسيلة من وسائل الإعلام المحلية أم الخارجية.»

- مادة (١٢):

«يُحظر على الموظف خاصة:

أ - إساءة استعمال السلطة الوظيفية.

ب - استغلال النفوذ.

ج - قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.

د - قبول الهدايا والإكراميات أو خلافه بالذات وبالوساطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح.

هـ - إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة.»

- مادة (١٥):

«كل موظف مسئول عما يصدر عنه ومسئول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه».

العمل الخاص:

يرى الكاتب أنه قد حان الوقت للنظر في إيجاد استثناءات في المواد التي يحظر على الموظف العام العمل في وظيفة أخرى بالقطاع الخاص: مثلاً إن السماح للمحاسبين فتح مكاتب صغيرة للمراجعة يفيد ضبط حسابات القطاع الخاص بمراجعة حسابات المحلات التجارية الصغيرة، مثل البقالات ومعارض الملابس والعطور الصغيرة والمطاعم والمقاهي، وفوائد مثل هذا الاستثناء متوافرة منها:

أولاً: ضبط حسابات المحلات الصغيرة لمصلحة صاحب المحل.

ثانياً: تمكين مصلحة الزكاة والضرائب من ممارسة نشاطها على هذه المحلات مما يساعد على زيادة إيرادات الدولة.

إن المرحلة التي يتم فيها إحاطة الموظف علماً بالواجبات وبأخلاقيات العمل هي فترة التجربة وقد أشارت لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة إلى هذا الجانب بالنص: (إن الموظف بالخدمة المدنية (وكذا في القطاع الخاص) بحاجة إلى توجيه في ثلاث مراحل حاسمة من تاريخه الوظيفي.

- أولها: حين يلتحق أول مرة بالخدمة الحكومية (أو بالشركة) ففي هذه المرحلة واجب على الإدارة أن تتأكد أن هذا الموظف الجديد قد تفهم تماماً احتياجات الخدمة.

- وثانيها: أنه يجب - أي الموظف - أن يتعلم احترام المبادئ التي لا يرقى إليها الشك فيما يتعلق بالسمعة والولاء والجدية التي هي من تقاليد الخدمة.

- وثالثها: أنه يجب أن يتعلم أيضاً كيف أنه من الأهمية بمكان أن يضحي بإخلاص تام في أداء الواجبات المنوطة به وأن ينمي القدرات التي عليه أن يبرزها[١٠٨].

وهنا ينبغي الإشارة إلى أقلمة الموظف أخلاقياً للخدمة المدنية البريطانية فقد جاء في تقرير بعض لجان تقصي الحقائق بإنجلترا ما يلي:

«(إن الواجب الأول لموظف الخدمة المدنية هو ولاؤه غير المجزأ للدولة في كل الأوقات، وجميع الحالات مادام للدولة حقوقٌ عليه وفيما يتعلق بنشاطه الخاص فإن الدولة عموماً لا شأن لها بذلك مادام سلوكه ليس فيه ما يسوء بسمعة الخدمة التي هو من أعضائها ... والخدمة المدنية تتطلب مستويات عالية في النزاهة والأمانة العامة ذلك أن الدولة تعلم أن لها الحق أن يكون موظفوها بعيداً عن شبهة الخيانة وعدم النزاهة والشرف وأن القواعد العملية في السلوك الاجتماعي تعتمد أساساً وبقدر كافٍ على غريزة وتصور الفرد لها، وإن الدليل والضمان على تأكيد ذلك يتواجد في غيرة الموظفين أنفسهم على نزاهة الخدمة وسمعتها وأن الجمهور يتوقع من الموظفين مستوى من السمعة والشرف ليس غير مرن وغير متغير فحسب بل أصيل وقوي لا ينحني أمام أي قوة وإغراءات. ولم يخب حدس الجمهور في الماضي في هذا الشأن.... وإن الجمهور أيضاً له الحق أن يتوقع ويطالب بهذه المستويات. كما أن واجب الخدمة هو أن تحقق هذا التوقع من جانب الجمهور[١٠٩]».

وهكذا فإن أخلاقيات العمل سواء بالخدمة المدنية أو القطاع الخاص، بحاجة إلى توعية مع تحفيز معنوي للعاملين للالتزام طواعية وعن قناعة بواجبات وأخلاقيات العمل سواء كان في القطاع العام أو القطاع الخاص. وإن واجب مجلس الغرف التجارية والصناعية أن يعمل على وضع صيغة تصلح لكل نشاطات القطاع الخاص ولا تتغير بسبب الزمن إلا إلى ما هو أكثر رضاء وقبولاً لدى المجتمع[١١٠].

(108) Louis FOUGERE CIVIL SERVICE SYSTEMS- ESSAYS AND TEXTS IIAS BRUSSELS, UNESCO TRANSLATED1967 P. 2.

(109) G.A. Campbell The Civil SERVICE IN BRITAIN, GERALD DUCKWORTH (2ND.Edn) LONDON 1965 P. 232.

(١١٠) تتجه أنظمة الحكم في كثير من البلدان إلى مطالبة شاغلي الوظائف الدستورية والسياسية كالوزراء والقضاة ... إلخ، بالتقييد بقسم أخلاقي وبراءة الذمة يتفق وطبيعة مسئولياتهم تجاه الدولة والمجتمع. هذا غير قسم الولاء الدستوري عند التعيين في هذه الوظائف.

دور الموارد البشرية:

يتركز دور الموارد البشرية في الصياغة الإيجابية لأخلاقيات العمل التي تعتمدها إدارة الشركة مع توفير مساحة كافية عن كيفية الالتزام بها، والنظر فيها من قبل الإدارة من وقت لآخر بحسب الأحوال الاجتماعية والقانونية.

شكل (١٥)

القواعد الذهبية في أخلاقيات العمل كما حددها أحد الكتاب[١١١]:

يمكن تلخيص التعبير عن الاهتمام بمشاعر الآخرين في مجال إدارة الأعمال في المصطلح (IMPACT) والذي يرمز إلى القواعد الذهبية التالية:

١- INTEGRITY الاستقامة الشخصية.

٢- MANNERS السلوك المهذب.

٣- PERSONALITY تكامل الصفات الشخصية في توصيل القيم والأفكار والاتجاهات.

٤- APPEARANCE المظهر العام في تقديم الذات للمصالحة الذاتية.

٥- CONSIDERA-TION اعتبار وجهة نظر ومشاعر الآخرين.

٦- TACT اللباقة.

1- INTEGRITY= ACT IN A HONEST AND TRUTHFUL WAY.
2- MANNERS= NEVER BE SELFISH, BOORISHOR, UNDISCIPLINED.
3- PERSONALITY=COMMUNICATE YOUR OWN VALUES, ATTITUDES, AND OPINIONS.
4- APPEARANCE= ALWAYS PRESENT YOURSELF TO BEST ADVANTAGE.
5- TACT= THINK BEFORE YOU SPEAK.

لا شك أن من أولويات المسائل الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها الموظفون والإدارة معاً هي الالتزام بتحقيق غايات المستقبل بكل مقوماته وفي إطار قانوني وإنساني بدءاً من وضوح الرؤية والأهداف إلى تعبئة الموارد وتوزيعها، واستغلالها، والتخطيط المرن وصولاً إلى المستقبل المنشود، والربح الأكثر الذي يمكنها من الانتشار وتحسين جودة الإنتاج، والعائد القومي، وذلك فضلاً عن تطوير التنظيم، الذي يستوعب مستجدات المستقبل، ومتطلبات اليوم، مع تطوير للمهارات الإدارية: في حل المشكلات وفي اتخاذ القرار، والاتصالات، وفي التفويض وتوزيع السلطات، وفي إدارة خدمات العميل الخارجي والعميل الداخلي، وفي التمسك بالقيم الإنسانية التي ينبغي أن تسود جميع

(١١١) المصدر:
DAVID ROBINSON, BUSINESS ETIQUETTE, KOGAN PAGE, (2000), 2ND.EDN.), LONDON P.4.

المستويات الهيكلية والوظيفية، وما هو مستقبل الأهداف؟ هل تظل جامدة أم أنها تتغير بحسب الأحوال والمواقف؟ ويقدم بيرترام جروس Bertram M. Gross[١١٢] نموذجاً للالتزام بالغايات على النحو التالي:

الغاية	الأداء	التقويم
نحن نهدف إلى	**نحن نعمل على**	**أنت لا تعمل**
- الرضا بالمصالح والمنافع	- خدمة العميل جيداً	
- الإنتاج	- ننتج منتجات ذات مستوى عالٍ	
- الكفاءة	- نعمل على تخفيض التكلفة	
- القابلية للحياة والنمو	- نبني الأساس والقدرات للأداء الأكثر مستقبلاً	
- تعبئة الموارد	- تطور خطوط إمداد يعتمد عليها	
- الالتزام بأخلاقيات العمل	- نعمل بطريقة أخلاقية	
- الرشد والعقلانية	- نستخدم طرقاً حديثة (معدات وطرق وميزانية عمليات تشغيل وأبحاث ... إلخ)	

هذا وتعمل جميع المنظمات في إدارة الأعمال أو القطاع العام في ضوء منظومة من القوانين والتعليمات تماماً، مثل المجتمع الإنساني العريض الذي يلتزم بالقانون والنظام العام (Law and Order) والالتزام مسئولية الإدارة تماماً كما هو مسئولية الحكومة في حالة المجتمع.

وتعني المحافظة على النظام القبول من جميع الأطراف بمحتوى ذلك النظام وبالأدوار التي يحددها لهم أصحاب رأس المال الذين تمثلهم الإدارة العليا في تسيير شئون الشركة. ويصنع النظام الحدود الدنيا التي ينبغي التمسك بها كما يوضح كيفية معالجة الخروج على النظام، وهناك بعض عناصر النظام لا يتحدث عنها المديرون ولشعورهم أنها من أبجديات الحياة وهي الشرف والأمانة والاستقامة الذاتية. وثمة رأي بأن لفت نظر الموظفين لها بصفة متواصلة فيه إساءة لهم، وكذلك الحال بالنسبة للتمسك بقول الحقيقية والصدق وعدم الخداع والتمويه وعدم الكذب مثلاً: لا يمكن القول في المنظمة «على جميع العاملين عدم سرقة ممتلكات الشركة» هذه إهانة لهم لكن يمكن القول: إن المحافظة على موارد الشركة وتنميتها مسئولية أخلاقية وعملية لجميع العاملين وهكذا.

(112) Bertman M. Gross, The managing Of Organization: The Administrative Struggle, The Free Press Of Glencoe, London (vol. II) (P. 482).

ومما يجب التنبيه إليه هو مطالبة الجميع بالولاء (Loyalty) باعتبار أن الفرد عضو في جماعة / فريق العمل. ويورد بيرترام جروس Bertram M. Gross[١١٣] في هذا الشأن الولاء بالولايات المتحدة الأمريكية الذي يطالب به الموظف ليس ولاءه لرؤسائه أو منظماته بل للدستور وذلك على النحو التالي:

"The first loyalty of the subordinate in the United Stales is not To the superiors in the executive hierarchy it is no To the service as a body, except perhaps for, a few members of the military and for in-services. It is certainly not to the congress or to any political party. All these loyalties are secondary, even though they may be powerful and generally binding. The primary loyalty is to the constitution of the united states under weigh only the people are the ultimate power, and the individual official must some times Judge for himself his relative obligation to the branches of the government, and to the various levels of official dom".

"إن الولاء الأول للمرؤوس في الولايات المتحدة الأمريكية ليس للرؤساء في الهرم الإداري التنفيذي، كما أنه ليس للخدمة (الفيدرالية) كهيئة، إلا أنه يحتمل أن يكون ذلك (إلى حد ما) بالقوات المسلحة ووزارة الخارجية. وبالتأكيد، إن هذا الولاء (بالنسبة للمرؤوس) ليس للكونغرس أو إلى حزب سياسي. وتعتبر جميع الولاءات ثانوية، حتى ولوكانت تبدو قوية وملزمة بشكل عام. إن الولاء هو لدستور الولايات المتحدة الأمريكية والذي بموجبه يعتبر الشعب هو السلطة النهائية، وأن الموظف (ما هو) إلا شخص يحكم (تصرفاته) في التزامه النسبي لفروع الحكومة الفيدرالية وعلى مختلف مستويات الحكم".

والإدارة مطالبة بالعدالة في تطبيق القانون سواء في حالة العقاب أو توزيع المكافآت. فالموظفون يتوقعون أن تكون:

- العقوبة متمشية وموازية للخطأ أو الجريمة.
- هناك مظاهر للرحمة والإنسانية في تطبيق العقوبة.
- هناك عدم خيار بين العاملين.

وفي مجال المكافآت ينبغي أن تكون:

- الرواتب والامتيازات والترقيات ذات علاقة بمساهمات وإنجازات الأفراد وليس بالمحسوبية أو الأقدمية أو العمر أو التقديرات الجزافية.

(١١٣) مصدر سابق. المجلد الثاني، ص (٧٣١).

إن شعور الموظفين بعدم العدالة يهدم كل القيم والقواعد الأخلاقية التي تتبناها المنظمات.

وليس من شك في أن أولويات التمسك بأخلاقيات العمل والتي ينص عليها نظام العمل السعودي، **هو المحافظة على أسرار العمل**، وهي في غاية الأهمية لجعل الموظفين يعملون في إطار معلوماتي محكم الجوانب. وأن السرية لا تعني حجب المعلومات بين الموظفين أو عدم إطلاعهم على ما يهمهم مع التقيد بتصنيف المعلومة: هل هي للجميع أم للبعض ... إلخ؟

أخلاقيات العمل ودور الموظف:

ينظر المجتمع وبخاصة أصحاب العمل إلى أخلاقيات العمل على أنها مجموعة من القيم تدفع أعضاء التنظيم أو العاملين بالشركة إلى:

- توجيه طاقاتهم ومعارفهم ومهاراتهم للمجتمع عبر وظائفهم في المؤسسات والشركات التي يعملون بها.
- عدم الإضرار بصحتهم العقلية والبدنية حفاظًا على حياتهم وتواصلاً لنمائهم الوظيفي.
- العمل فريقاً متعاوناً ومتجانساً كل عضو يكمل دوراته ... وذلك أن الإدارة ما هي إلا جهد تعاوني بعيدًا عن الصراعات وتضارب المصالح.
- تقديم الخدمة بكل تجرد وبمستوى عالٍ من الاحتراف والشفافية والتأكد من الجودة والخلو من العيوب.
- الجرأة في تحمل المسئولية وصنع القرار في إطار القانون والعرف والممارسة، وتقبل تبعات ذلك.
- المحافظة على سمعة وأسرار ومكانة وأصول المؤسسة / الشركة من كل قول أو فعل يؤثر في قدراتها في تحقيق الميزة التنافسية وكسب المزيد من العملاء.
- اعتبار كسب العميل هو الهدف الذي ينبغي الوصول إليه عبر الخدمة المتميزة حسب الأصول والجودة الفنية والعلاقة الحميمة معه.
- الإبلاغ عن أي فعل أو قول في موقع العمل أو محيطه يضر بصحة المجتمع والمستهلك ومصالح المساهمين وأن يتبع في أداء عمله قواعد السلامة المهنية والبيئية.

هذه القيم وغيرها مما هو وارد في نظام العمل، وفي موروثات الإدارة بالقطاع الخاص ينبغي أن يطلع عليها الموظف بمجرد التحاقه بالعمل، وقد يتضمنها رأي هذه القيم وغيرها - كتيب الموظف -.

كما ينبغي أن يتضمن ما يتوقعه الموظف من قيم ينبغي أن تلتزم بها الإدارة، مثل:

- تقدير العمل المتميز ومكافأته بحسب الجهد والنتائج التي تتحقق.
- معاملة الموظفين بعدالة وإنسانية واحترام الفرد العامل بحسب ما ورد في نظام العمل.
- تخصيص الأعمال في الحدود التي لا تضر بصحة الموظف العقلية والبدنية وبحياته الأسرية مثل العمل المتواصل لساعات طويلة تحرم العامل من التمتع بحياته الخاصة وإشباع هواياته.
- توفير أدوات العمل التي تساعد الموظف على الإنجاز.
- مساعدة الموظف في بناء وتكامل شخصيته عبر التدريب الموجه وتحفيزه على التنمية الذاتية.
- تطبيق شروط خدمة من شأنها الحفاظ على علاقات عمل مساعدة للإنتاج والولاء والانتماء.

وهكذا تؤدي القيم دورًا كبيرًا في توجيه أخلاقيات العمل نحو:

١- إيجاد علاقات عمل فعالة بين الإدارة والموظفين.

٢- علاقات عملاء تكسب المزيد منهم.

٣- توفير مناخ صحي يساعد على الإنتاج والرضا الوظيفي وتنمية العقول البشرية بالشركة.

٤- كسب ثقة ورعاية مصالح وأسرار المساهمين بأمانة وبمهنية والتزام أخلاقي يؤدي إلى دعم الثقة المتبادلة بين أطراف العمل - المساهم - الإدارة - الموظف - العميل - المورد، والمجتمع كله هو المستفيد الأول والأخير من قيام مؤسسات وشركات القطاع الخاص بالمملكة.

وتحاول الكثير من مؤسسات القطاع الخاص وضع صيغ لأخلاقيات العمل بها تتسم بالقدرة على الالتزام بها. وكل مؤسسة أو شركة لها صيغها الخاصة التي يعكس متطلبات نشاطاتها تمامًا كما هو الحال بالنسبة للمهن في المملكة - مثل مهنة المحاسبة وجمعية الإدارة السعودية وجمعية الاقتصاديين وغيرهم.

الصبر والتحمل وتعددية الموظف الأخلاقية:

ينبغي أن يدرك المديرون والموظفون أنه سوف تزداد مواجهتهم في المستقبل لمواقف تتعدد فيها التحديات والتناقضات الأخلاقية فالحياة تقيدها الحقائق الجنائية والمذاهب المتناقضة في حالات كثيرة. وسوف تزداد اتساعًا هذه المواقف مع التوسع في التجارة العالمية وتعدد العملاء والمتنافسين والموردين وهكذا بالنسبة للمساهمين الذين قد ينتمون لمختلف الأعراف والجنسيات في الشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات المشتركة. إلا أن هناك حقيقة ينبغي ألا تغيب عن كل من الموظف، هي أنه لا يوجد طريق واحد للخير فقط وأن تؤدي كل الطرق إلى روما، وأن العالم اليوم يؤمن بالعمل سويًا نحو الأحسن برغم هذه التناقضات، وواجب على كل مدير وموظف أن يكون قادرًا على الصبر والتحمل ومعايشة واقع الحياة والتعامل الفاعل مع تعدد القيم الأخلاقية والوظائف والنشاطات التي تزخر بها إدارة الأعمال في عصر العولمة.

ما دور الموارد البشرية في أخلاقيات العمل؟:

وكما سبق توضيحه فإن دور إدارة الموارد البشرية يتركز في:

- غرس أخلاقيات العمل في التدريب للتقديم للوظيفة بالنسبة للموظف المستجد، والغرض إيجاد ثقافة يلتزم بها الجميع ليقدموا منجزاتهم في غطاء أخلاقي وتبرز الأخلاقيات في التالي:

١- المساواة بين المنتفعين بخدمات الشركة.

٢- دعم المبادرات ونشر روح الثقة الجماعية واحترام القانون والعدالة.

٣- التوجه نحو العالمية خصوصًا من يعملون في التجارة الخارجية، وخدمة المجتمع الخارجي حسب نشاط الشركة.

٤- احترام البيئة والمحافظة عليها.

٥- تجنب الربح الحرام وأساليبه والاقتصاد في النفقات، وتجنب البذخ.

- تعمل إدارة الموارد البشرية في تدريب التقديم على تعبئة الرأي العام - لو جاز التعبير - في الالتزام بالقيم التي عليهم تطبيقها.

- التعرف على مشكلات تطبيق هذه القيم - وما تلك القيم؟

- عدم التحرش بالموظفين ورصد أخطائهم وتحريض بعض الموالين للعراك معهم ثم إحضار شهود الزور لفصل العامل مع حرمانه من حقوقه والمكافآت.

- معظم القيم يتم اكتسابها داخل المنظمات عن طريق القدوة وليس الأمر أو التوصيات أو الوعظ.

● هل التفاوت في الرواتب يخل بأخلاقيات إدارة الأعمال؟

- إن التفاوت في الرواتب للأعمال المتماثلة عمل غير أخلاقي في إدارة الموارد البشرية ويتعارض مع مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي، كما أنه يهدم مبدأ العدل والمساواة في المعاملة دون اعتبار للجنس أو العرف أو اللون ... إلخ مما يميز الأفراد بعضهم عن بعض على أساس غير عادل أو غير إنساني، ويتعارض مع قيم المجتمع المسلم القائم على العدل والأجر المتكافيء للجهد المتساوي.

● الأساس الأخلاقي ETHICAL FOUNDATION يتضمن المبادئ التي تتحكم في كل من **العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة.** فالعلاقات الخارجية تختص بالمبادئ الأخلاقية التي تتحكم في التعامل **العادل** في المعاملات والعلاقات التجارية مع العملاء والموردين والمنافسين أيضًا والمستهلك بشكل عام. والعلاقات الداخلية تختص بالمعايير العادلة في علاقات الاستخدام وعلاقات العمل مع أفراد المنظمة.

وقد برزت أهمية أخلاقيات العمل بسبب التغيير الذي حدث في طبيعة علاقات الاستخدام خصوصًا مع سرعة انتشار وكثافة استخدام التقنية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة بجانب العوامل السياسية.

احترام القانون واحترام القيم المهنية والمنظمات وسيلة لتحقيق قيم التعاون، ولا بد من احترام ثقافة وقيم الشركة.

إن الترابط بين مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع يفرض أنماطًا من السلوك يدعم العلاقة بين الطرفين. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في توجيه الموظفين والمديرين إلى السلوك الذي ينبغي اتباعه وهم يؤدون مهام وظائفهم.

إن أخلاقيات إدارة الأعمال لا تختلف عن أخلاقيات البر والإحسان، بل هي نابعة أصلاً من عقيدة المجتمع الدينية ومن العرف الذي عاشت به الأجيال. ولكن ينبغي عدم تجاهل حقيقة مهمة هي أن أخلاقيات العمل تتغير مع الظروف والأحوال إلى ما يسهم في التمسك بالقانون والقسم الأخلاقي للمنظمة.

ومن هناك كان واجبًا على إدارة الموارد البشرية مراجعة هذا القسم والقواعد السلوكية من وقت لآخر لتتماشى مع متطلبات تطور العلاقة بين المنظمة والمجتمع.

وهنا يكون لإدارة العلاقات العامة المساهمة في تطوير القسم الأخلاقي وقواعد السلوك الذي ينبغي أن يلتزم بها الجميع من مدير وموظف. وإن الخروقات والانحرافات من جانب الإدارات والموظفين تعتبر مادة لتطوير أخلاقيات العمل.

كيف يمكن تجنب أو معالجة الخروقات والانحرافات. وكيف يمكن اجتذاب عناصر تتميز بالسلوك القويم مع الكفاءة المهنية، وهذا يتم إذا قامت إدارة الموارد البشرية **بتطوير وتحسين معايير الاختيار والتعيين مع التحديد الدقيق لمواصفات الوظائف، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تلفت نظر الموظفين إلى قواعد السلوك الصحيح من وقت لآخر واختيار المناسب منها لذلك، مع استعمال وسائط الإعلام المناسبة.**

ضبط أخلاقيات السوق والأماكن العامة التي يديرها القطاع الخاص[١١٤]:

ويجب على أخصائي الموارد البشرية أن يكون ملمًا بالأنظمة والتعليمات الحكومية التي تحمي المستهلك والمجتمع من عدم التزام الشركات – أي العاملين بها – بهذه الأنظمة، ويدخل ضمن هذه الحماية بجانب الجودة والمواصفات الأسعار والربح الفاحش والمحافظة على سلامة وصحة أفراد المجتمع، كما هو الحال في المطاعم والفنادق، ونظافة المدن ومواجهة الكوارث الطبيعية، مثل السيول والفيضانات والحرائق وغيرها.

وينبغي أن يلم الموظف المستجد بدوره في المحافظة على صحة المستهلك والبيئة والأعراف وحسن السلوك في الأماكن العامة وضبط الأسواق، كما هو الحال بالنسبة للعاملين في مراقبة الأسواق والعاملين في مجال الحسبة.

إن موظف الشركة مسئول أدبيًا ونظامًا من المحافظة على حسن سمعة الشركة التي يعمل بها أو كما قيل: (To uphold The Good Name Of His Institution).

لذلك ينبغي أن يتضمن كتيب الموظف هذه القيم وكذلك برنامج التدريب التوجيهي للموظف المستجد. ويجب أن يتأكد مدير الموارد البشرية أن الموظفين لديهم قناعة بأهمية ضبط أخلاقيات السوق والأماكن العامة الأخرى المكونة للقطاع الخاص.

كتيب الموظف - دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين:

كتيب الموظف The Employee Handbook:

يعتبر «كتيب الموظف» من أبرز أعمال إدارة الموارد البشرية في تعاملها مع الموظف. وهو جسر المعرفة في الشركة بالنسبة للموظف. ويوزع هذا الكتيب على كل

(١١٤) يمكن الرجوع إلى نظام الحسبة ونظام الرقابة على الأسواق ومكافحة الغش التجاري ودور وزارة التجارة والصناعة والإمارة والبلديات في حماية المستهلك، وتنظيم وزارة الثقافة والإعلام للإعلان التجاري.

موظف مستجد. ويتم تحديثه باستمرار كل ما حدث تغيير في أحد جوانب علاقات الاستخدام / التوظيف، أو في التعليمات الإدارية، أو الهيكل التنظيمي ... إلخ.

ويحوي الكتيب ما يلي:

- رسالة رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام إلى الموظف، يركز فيها على الرؤية، والرسالة والقيم وأخلاقيات العمل، التي تؤمن بها الشركة، في علاقاتها مع المستثمرين والموظفين، ومع العملاء، مع عناية خاصة بالضمانات، والمميزات، وفرص المستقبل بالنسبة للموظف المثالي، حسب معايير الشركة في هذا الشأن.
- السلوكيات، بوجه عام، وتعامل الموظفين بعضهم مع بعض، ومع المجتمع؛ حفاظاً على سمعة الشركة ومصالحها. كما يشير إلى سياسة الشركة في تشجيع الإبداع والابتكار، ويشير إلى تكريم المميزين، وتقديم أمثلة لبعض قدامى الموظفين، أو الذين على رأس العمل باعتبار أنهم القدوة.
- ثم يتعرض الكتاب إلى الشركة بإيجاز من حيث تاريخها، أهدافها، نشاطاتها والهيكل التنظيمي مع التركيز على مراكز القرار والتطوير.
- شروط الخدمة الأساسية: التعيين، الترقيات، التدريب، تقييم الأداء، ساعات العمل، الإجازات بأنواعها، التأمينات الاجتماعية، والرواتب، والخدمات الاجتماعية، والعلاج، وبعض نصوص نظام العمل وكذا إجراءات التظلم والتأديب وحق الموظف في الدفاع عن نفسه.
- التعليمات الإدارية، وتشمل المسئولية في تنفيذ واحترام التعليمات، وأوامر الرؤساء، والانضباط العام في المظهر والسلوك والعلاقات مع الزملاء، والتفرغ للوظيفة، والمحافظة على أدوات وأجهزة العمل، وتنظيم الأوراق، ونظافة المكاتب وصحة البيئة، وتعليمات الدفاع المدني ... إلخ.
- الامتيازات، وإمكانات الترفيه، والرياضة والمناسبات التي تحتفل بها الشركة، مثل اختيار الموظف المثالي، ونشرة أو مجلة الشركة، والمشاركة في المناسبات الرياضية، والاجتماعية، مما يربط الشركة بالمجتمع مثل مهرجان الجنادرية، ومسابقات نادي الفروسية، والدوري العام في كرة القدم، أسبوع الشجرة، التبرع بالدم، ومحاربة شلل الأطفال ... إلخ.

وقد يتعرض الكتيب إلى طرق تقديم المقترحات من جانب الموظفين، والمشاركة في المقالات في مجلة الشركة. وتقدم بعض الشركات مكافآت مالية في مثل هذه الحالات.

إن الكتيب لا يحوي كل شيء، إذ هناك معلومات ومستجدات تتطلب إفادة الموظفين بها. وهنا على إدارة الموارد البشرية - وأحياناً بالتنسيق مع العلاقات العامة - على نقل هذه المعلومات للموظفين من خلال إستراتيجية تقوم على مبدأين:

- ما المعلومات التي ينبغي نقلها للموظفين؟
- ما أفضل وسيلة إعلامية لذلك؟

وهذه المعلومات بين الشركة والعاملين بها، تكسر حاجز السرية المطلقة في المعلومة، خصوصاً إذا كانت الشركة، تعاني صعوبات اقتصادية، أو تسويقية، وترى ضرورة إفادة الموظفين بتلك الصعوبات، مع دعوتهم للمشاركة بإبداء الرأي، في كيفية مواجهة هذه الصعوبات، والتي قد ينتج عنها أحياناً زعزعة في مواقع عمل الموظفين.

دليل سياسات وإجـراءات شئون الموظفين The handbook of personnel policy and practice:

يعتبر دليل سياسات وإجـراءات شئون الموظفين العمل الثاني بعد كتيب الموظف الذي ينبغي إن تقوم بإعداده إدارة الموارد البشرية ويحتوي الدليل على سياسات وتطبيقات لائحة الموظفين والخطوات التي ينبغي أن يتبعها كل من:

١- إدارة الموارد البشرية.

٢- المديرون التنفيذيون، والمسئولون المفوضون في التعامل مع عمليات شئون الموظفين.

ويتضمن الدليل أيضاً جميع النماذج والاستمارات التي تستخدم في نشاطات شئون الموظفين، والمواد النظامية التي تدعم كل نشاط.

ويعتبر الدليل المرجع القانوني والمرشد العملي، في تنظيم العلاقة بين الشركة والموظفين ودور إدارة الموارد البشرية في توجيه والمحافظة على هذه العلاقة.

ويتكون الدليل عادة من عدة فصول كل فصل، يعالج موضوعاً بذاته، مثلاً الاختيار والتعيين، التدريب، الترقية، إنهاء الخدمة، تقييم الأداء ... إلخ.

ويوزع الدليل على مديري الإدارات، والمسئولين المعنيين ولا يجوز توزيعه على جهات خارجية، ويجوز للموظف، الاطلاع على ما يخصه في الدليل عند اقتضاء الحاجة. هذا ويخضع الدليل للتحديث تبعاً للمستجدات كصدور لائحة جديدة، تعديل إجراءات

تنفيذية، إعادة النظر في الصلاحيات، إعادة تنظيم الشركة، وبوجه عام فإن الدليل يسهم في توسيع مشاركة المديرين التنفيذيين وغيرهم من المسئولين، موضحاً دورهم والهدف منه، ويؤكد مسئوليتهم المشتركة مع إدارة الموارد البشرية في سلامة تطبيق شروط الخدمة وتحسين وسائل اتخاذ القرار وحل المشكلات في علاقات الاستخدام / التوظيف.

صفات أخصائي الموارد البشرية:

أورد معهد شئون وتطوير الموظفين (Institute of personnel and development) بالمملكة المتحدة عدداً من الصفات التي ينبغي أن تتوافر في أخصائي الموارد البشرية، وهي أن يكون الأخصائي:

- ذا كفاءة مهنية في إدارة أعمال الشركة (Business Management)، وفي تقديم إستراتيجيات فعالة في مجال شئون الموظفين.
- ملتزماً بمستويات أخلاقية مهنية عالية.
- قادراً على تطبيق وتطوير أساليب تقنية متميزة في معالجة المسائل الخاصة في إدارة وتنمية الأفراد. وينبغي أن تتفق تلك الأساليب مع حاجات الشركات والأفراد الذين يعملون بها.
- ذا كفاءة ومهارة في إدارة التغيير وإقناع الأطراف المعنية بأهدافه ونتائجه.
- ملتزماً شخصياً بثقافة التعلم الذاتي والاستمرار في التنمية المهنية الشخصية بسبب أن هذه الصفة سوف تمكنه من:

أ - تقديم خدمات متميزة وعصرية تفي حاجة الإدارة والعاملين في مجالات شئون الموظفين.

ب - توفير النصح والمشورة بالدرجة الملائمة للموضوع أو الموقف، مثلاً تقديم المشورة حول كيفية التمسك بالقانون، والموضوعية، مع اعتبار للعرف والنواحي الإنسانية، كما قد يحدث في حالات نقل الموظفين أو التأديب.

ج - الحصول على الدعم من الإدارة العليا للبرامج ونشاطات الإدارة.

- ذا قدرات تحليلية عالية في تحديد المناطق / الأعمال التي بحاجة إلى دعم لتجاوز مشكلات الأداء. وهنا يمكن لمدير إدارة الموارد البشرية، أن يساعد الرؤساء في إعادة توزيع الموظفين، مع رفع كفاءتهم عن طريق التدريب في هذا المجال، بحيث

يتمكن الموظفون من الأداء بأقصى درجة من الفاعلية والاستقرار وبأقل عدد. إن الإحساس بعنصر التكلفة مهم في ظروف اليوم، ولابد للأخصائيين في الموارد البشرية أن يكون لديهم الإحساس بأهمية هذا الجانب.

كما ينبغي أن يتصف الأخصائي بالوعي عن أهمية إنجاز العمل، تحت أحسن الظروف، وبما يرضي الإدارة والموظفين. وأخيراً إن مهام إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى جيل جديد من الأخصائيين الذين بمقدورهم مسابقة الزمن وتقديم الحلول لمشكلات القوى العاملة، ومشكلات الأداء سواء تلك التي تعود:

أ - إلى التنظيم غير المواكب لنشاطات الشركة وما يخضع له من ضغوط من المنافسين ومن السوق عموماً.

ب - لحاجة القوى العاملة للتدريب والاستقرار المعنوي، مما يزيد من عطائها ويدعم من انتمائها.

ج - إعادة تصميم الوظائف وتجميع مهامها وتأهيل شاغليها لهذه المهام. وهنا ينبغي الالتفات إلى وظائف الفروع والمناطق ومشكلاتها سواء الخاصة بالوظائف والتنظيم أو الأفراد. كما ينبغي الحد من التكرار والتداخل في الاختصاصات والمهام.

د - تنفيذ برامج المسار الوظيفي والبرامج التحفيزية الأخرى المناسبة مثل الإثراء الوظيفي والتعاقب الوظيفي.

هـ - مراجعة الممارسات الإدارية، ونقاط الضعف في علاقات الاستخدام بين المديرين والموظفين، واقتراح الوسائل، لترشيد الممارسات والعلاقات بين جميع الأطراف.

و - مراجعة وتطوير الإجراءات والنماذج وإزالة معوقات العمل التي تتصل بهذه الجوانب.

ليس ذلك وحده هو الذي بحاجة إلى جيل جديد من الأخصائيين، بل مدير الإدارة نفسه بحاجة إلى تأهيل شخصه لهذه التحديات، وانخراطه في أعمال الشركة من منظور الموارد البشرية، وعلى رأسها قيادة فريق مقتدر من الأخصائيين في جعل إدارة الموارد البشرية أحد الجسور الهامة، لتحقيق الغايات التجارية والوصول إلى الميزة التنافسية التي تدعم موقف الشركة تجارياً واجتماعياً وإنسانياً.

من يقوم بوظيفة إدارة الموارد البشرية؟

ينبغي أن تتغير نظرة شركات القطاع الخاص إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية واعتبارها عملاً متخصصاً، يقوم به أخصائيون في شئون الموظفين، إلا أن هذا المفهوم قد لا ينطبق بالضرورة على جميع المنظمات. إذ إن بعضها - أي المنظمات - يلقي على المديرين التنفيذيين بعض مسئوليات شئون الموظفين.

كما أنه في حالات كثيرة يحدث تفاوت بين مسئوليات المدراء التنفيذيين وأخصائي شئون الموظفين، في إدارة وظيفة إدارة الموارد البشرية. والحكمة من وراء هذا التفاوت في النظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية، هو أن رئيس الشركة أو المدير العام هو الذي يحدد دور وتنظيم القيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية. والتساؤل هنا: ماذا يريد الرئيس الأعلى من إدارة الموارد البشرية أن تقدم للشركة؟ ما الدور المتوقع منها؟

كلمة موجهة إلى مدير إدارة الموارد البشرية:

وأخيراً، لأنك مسئول عن تطوير لائحة العاملين، وعلاقات العمل، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن مسئوليتك المباشرة في تطبيق الأنظمة الحكومية فإنك، مطالب بالمعرفة التامة لهذه الأنظمة وبشروط الخدمة التي توفرها مؤسسات القطاع الخاص، وبخاصة تلك التي تماثل في نشاطاتها المؤسسة التي تعمل بها. كما أنك مطالب بتوسيع ثقافتك في أدبيات الإدارة عموماً، وأخذ الفروق الفردية والعرقية في الاعتبار بين الأفراد، وكذا فيما يؤكد للفرد العامل احترام الإدارة لإنسانيته ومشاعره ومعتقداته.

كما أنك مطالب بتفهم أنظمة العمل والاتفاقات مع الدول التي يعمل مواطنوها بالمملكة بغرض تحفيزها للأداء المتميز الذي يساعد على اختراق السوق المحلية والعالمية، ويحفظ لصاحب العمل حقوقه، وينمي استثماراته ويجعل من منشأته ركيزة من ركائز الانتعاش الاقتصادي ورفاهية المجتمع.

كلمة أخيرة:

الآن وقد فرغنا من هذا السفر الفكري والتطبيقي نتوجه بهذه الكلمة إلى كل من: وزارة العمل، ووزارة الخدمة المدنية ونقول:

لقد أحسنت وزارة العمل بإصدار النظام الجديد للعمل، ونتمنى أن تواصل الوزارة جهودها لتصبح مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية مكانًا أمنًا للعمل المنتج والاستقرار الوظيفي للموارد البشرية، وذلك بالعمل على تطبيق بنود النظام تطبيقًا عادلاً وإنسانيًا حسب قصد المشرع، الملتزم بقواعد الشريعة السمحاء.

وإننا نرى أن الوقت قد حان لكي تعمل وزارة العمل بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية على وضع لائحة نموذجية في إدارة الموارد البشرية تسترشد بها مؤسسات القطاع الخاص في علاقاتها مع القوى العاملة، مثال لذلك:

١- ما العوامل التي ينبغي أن تأخذ بها المؤسسات عند اختيار الأفراد للتعيين؟ كيف يمكن تطبيق مفاهيم الجدارة وتكافؤ الفرص وتطبيق مبدأ الموظف للوظيفة وليس النقيض؟

٢- ما العوامل التي تؤخذ عند الترقية مثالاً: المؤهلات العلمية (الحد الأدنى للوظيفة)، العلاقات مع العملاء، التنمية المهنية، الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، أخلاقيات العمل، سنوات الخدمة المتميزة - هذا بجانب الحوافز والمكافآت.

٣- تقارير تقييم الأداء وارتباطها بمتطلبات العمل والوظائف مع تدريب الرؤساء والمرؤوسين على استيعاب هذا الجانب من المسئولية الإدارية. وينبغي أن تتضمن عناصر التقييم تفسيرًا لها مثلاً: ما المقصود بالقيادة أو المقدرات الإدارية، أو الاتصال أو العمل بروح الفريق ... إلخ.

وينبغي أن يتم دعم ذلك بنماذج من تقارير الكفاية العملية.

٤- تحديد الإجراءات والبرامج التي مكن أن ترفع من قدرات المديرين والموظفين بوجه عام.

إن القطاع الخاص بحاجة إلى ترشيد مفاهيم إدارة الموارد البشرية والخروج بها من إطارها الضيق بتطبيق نظام العمل، وإلى تطبيق المفاهيم والاتجاهات العصرية في إدارة وتنمية، أغلى مورد بالمؤسسات، وهو على قدر حماسته وكفاءته يعتمد تقدم الاقتصاد الوطني، وأن اللائحة النموذجية المقترحة سوف تزيل كثيرًا من الغموض في شروط الخدمة بالقطاع الخاص، وتساعد أجيال المستقبل في الانخراط في العمل بجدية وهم على إدراك تام بشروط الخدمة كاملة.

بعض ما قيل عن إدارة الموارد البشرية في موقع العمل[١١٥]:

الإدارة الفعالة هي إدارة الموارد بفعالية والموارد البشرية أهم تلك الموارد: لذلك تصبح إدارتها حيوية لبقاء ونماء المنظمة.

ويسود المفهوم العام من أن إدارة شئون الموظفين هي إدارة مساندة وليست مسئولة عن غايات المنظمة التجارية والإنتاجية. مثلاً في الفنادق مسئولية إدارة الأفراد تقوم بها شركات الخدمات المساندة.

وتختلف إدارة الموارد البشرية عن إدارة شئون الموظفين، ذلك أن الأولى (الموارد) تختص بالالتزام (Commitment) وليست بالطاعة والمسايرة (Complaince)، وتختص أيضًا بضبط النفس (Self-Control) وليس بالرقابة الخارجية (Extrrnal Control)، وتختص بالشمولية وليس بالاتجاه نحو البيروقراطية، وتختص أيضًا بكونها مسئوليتها مباشرة للمديرين التنفيذيين

(١١٥) Laurie j. Mullirs، مصدر سابق، ص (٦٢٩).

أكثر منها مسئولية الأخصائيين وحدهم سواء في التطوير أو التنفيذ والممارسة الميدانية، إن إدارة شئون الموظفين تهتم بالموظفين داخل المنظمة، أما إدارة الموارد البشرية فإنها تهتم بالمصادر التي يمكن أن توفر الموارد البشرية المناسبة وتهتم أيضًا وبشدة بالتخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية والتأكد من استخدامها والحصول على التزام وتعاون الموظفين وتطور الوسائل المؤدية إلى هذا الالتزام والتعاون، هذا ويجب أن تقوم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على المفاهيم التالية:

أولاً : الاعتراف باحتياجات الأفراد وتطلعاتهم في العمل.

ثانيـــاً: احترام الفرد والتركيز على العلاقة مع الفرد والاتصال المباشر معه ومشاركته في سياسات وقرارات المنظمة.

ثالثـــاً: العدل في المعاملة وعدالة نظم المكافآت.

رابعـــاً: استقرار العمالة.

خامساً: بيئة عمل مستقرة وآمنة وشروط خدمة جاذبة وتخضع للتطوير المستمر.

سادساً: فرص كافية لنمو الأشخاص بالتدريب والتعلم والتعليم والتنمية.

سابعـــاً: ديمقراطية الإدارة ومسئولية الأفراد في اتخاذ القرار وتطوير مهارات المديرين التنفيذيين في إدارة الموارد البشرية.

ويجب أن تتضمن السياسات ما يلي:

١- إيجاد هيكل تنظيمي فعال ومرن.

٢- استقطاب الأكفاء المؤهلين.

٣- تحديد الأدوار الوظيفية بدقة.

٤- توفير أدوات العمل المناسبة وتدريب الأفراد عليها.

ثامنـــاً: الالتزام التام بالقوانين وأخلاقيات وقيم العمل بالمنظمة.

الاختيار والتعيين:

العوامل التي تتحكم في الاختيار الفعال [١١٦]:

يحتاج عضو لجنة الاختيار والتعيين إلى التالي:

١- التعرف على طبيعة الوظيفة المرغوب في شغلها، وتحديد الهدف منها، وكيف يتم تنسيق مهامها مع الوظائف الأخرى بالقسم؟ هل هي ضرورية؟ هل يمكن توزيع مهامها للآخرين؟ في حالة عدم شغلها، ما السلبيات المترتبة على ذلك؟

٢- ما مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة لكي يؤدي مهامها بكفاءة. هل لديه إمكانات التطوير وتقبل التغيير ونتائجه؟ وكيف يتعامل مع الأحداث والمواقف الحرجة؟

(١١٦) المصدر السابق، ص (٦٧٥).

٣- ما أفضل وسائل جذب المؤهلين لشغل الوظيفة؟ كيف يمكن تجميع وتحليل المعلومات عنهم؟ وما هو أفضل أسلوب لاختبارها - اختبار تحريري، عملي، تجربة؟ ماذا؟

٤- ما أفضل الطرق لتقييم الشخص المتقدم للوظيفة؟ ماذا لو ترك أمر الاختيار لمكتب توظيف خارجي؟

٥- مدى الحاجة إلى برنامج تقديم الموظف للمنظمة Induction، وبرنامج التوجيه الوظيفي Orientation؟ ما أفضل الطرق لتقديم الموظف الجديدة لعمله؟

- من الأهمية بمكان توضيح الجوانب الصعبة في الوظيفة، والجوانب التي قد لا يرتاح إليها شاغل الوظيفة.
- توضيح الجوانب الإيجابية ونوع المستقبل لدى توفره الوظيفة لشاغلها.
- توضيح التدريب والتطوير الذي يساعد الموظف على الأداء وبناء المستقبل الذي يطمح إليه.
- توضيح نوع المساعدة التي تقدمها المنظمة للمجتهدين ولمن هم بحاجة إلى دعم وظيفي (مهارات، وقدرات، وسلوكيات ... إلخ).

نجاح إدارة الموارد البشرية في رسالتها:

بجانب ما سبقت الإشارة إليه فإن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على مقدرتها في ترسيخ مفاهيمها وفي تحقيق رسالتها وذلك على مجموعة من العناصر هي كما يلي:

أولاً : وضوح أهداف ورسالة الإدارة ضمن مجموعة الإدارة العليا بالشركة.

ثانياً: الدعم المعنوي والوظيفي وفي مجال التطوير من قبل الإدارة العليا. ويبرز ذلك الدعم في:

١- مشاركة الإدارة وضع إستراتيجية الشركة الشاملة من منظور الموارد البشرية.

٢- جعل الإدارة مركزاً للربحية من خلال مشاركتها في وضع خطة العمل التجاري والتسويقي وما تتطلبه الخطة من موارد بشرية.

٣- مشاركة الإدارة في القرارات الحيوية مثل برامج التوسع وما يحتاج إليه من تأهيل أو موارد، برامج تعميق ودعم أخلاقيات العمل والعلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة الحقيقية.

ثالثاً: متابعة أداء الإدارة من قبل مجموعة الإدارة العليا وبخاصة في مجال زيادة تأهيل وتجارب أخصائي الموارد البشرية، وتحفيز المديرين التنفيذيين على الانخراط في فعاليات التدريب والتطوير في مختلف مجالات الموارد البشرية.

رابعاً: بناء الجسور بين إدارة الموارد البشرية ومراكز تأهيل وإعداد الموارد البشرية للاستفادة من خدمات هذه المراكز لتطوير مفاهيم ونشاطات شئون الموظفين مثل: مكاتب العمل ومراكز البحوث الرسمية والخاصة للاستفادة من الإعارة بحصول الشركة على الكفاءات من الخدمة المدنية بشروط لا تضر بربحية الشركة.

خامساً: تشجيع أخصائي الموارد البشرية، على إثراء البحوث، كل في اختصاصه وحسب اهتماماته وحاجة العمل، مثلاً دراسة أسباب الاستقالة لو كانت الاستقالة ظاهرة تضر بسير العمل في الشركة.

سادساً: البحث دوماً عن أفضل الفعاليات التدريبية والتطويرية لموظفي الشركة عموماً، سواء داخل أو خارج المملكة وفي حدود الموارد المتاحة وضرورات العمل والتوسع مستقبلاً.

سابعاً: أن يتصف مدير إدارة الموارد البشرية بالتالي:

١- المعرفة المهنية الواسعة مع متابعة التطورات في المهنة في داخل وخارج المملكة.

٢- متابعة سوق العمل وضبط توجهاته بما يخدم أغراض الشركة في الحصول على الكفاءات اللازمة الآن ومستقبلاً.

٣- المهارات العملية والإنسانية عالية المستوى مع مقدرة فائقة على قيادة مجموعة متنوعة من أخصائيي الموارد البشرية بما يحقق إستراتيجية الشركة في الموارد البشرية وربطها بإستراتيجية الشركة الشاملة.

٤- العمل على إقناع العملاء باتباع أساليب متطورة في التالي:

أ - تحفيز الموظفين للأداء والولاء.

ب - تأهيل الجيل الثاني من المديرين.

ج - إيجاد الموظف الشامل في كل إدارة كبيرة.

د - تحفيز المديرين والموظفين في مجال التنمية الذاتية مع سعة الاطلاع والقراءة في الآداب والعلوم والفنون، والمشاركة في فعاليات المجتمع المدني - في الرياضة والفنون والمناسبات العامة بما يرفع من اسم الشركة ويعرف مسئوليها بأفراد المجتمع المدني.

ثامناً: أن يؤكد مدير الموارد البشرية وزملاؤه ولاءهم للشركة بالتواصل البناء مع جميع الإدارات والعملاء وأصحاب المصلحة الحقيقية Stake Holders.

خاتمة القسم الأول:

هذا باختصار ما يمكن عرضه بشأن إدارة الموارد البشرية بمفهومها المعاصر، وما ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً - في الأهداف، والتنظيم، والنشاطات، والثقافة التي تسود أجواء الشركة - وهذا العرض يخص بداهة الشركات الكبرى من حيث الهيكل التنظيمي لكن بقية الجوانب تنطبق على الجميع ... وعلى كل، فإن الغرض من هذا التنوير هو أن نوسع من إدراكنا ووعينا المهني بأهمية هذه الإدارة وموقعها بالشركة، وما ينبغي أن تقوم به من نشاطات، تزيد من تأثيرها في قدرات الشركة في مواجهة تحديات التغيير، والسعي بخطى ثابتة نحو الميزة التنافسية في الجودة المتنامية والمتواصلة، وفي خدمة العميل، والاستجابة لتطلعات المجتمع، وفي تحفيز العاملين في جو من العلاقات المتبادلة، واحترام الرأي والجهد بين الإدارة والعاملين وبين مختلف قطاعات العاملين أنفسهم، والعمل بروح الفريق.

إن إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تنخرط في سياسات وأعمال الشركة التجارية، وينبغي أن تكون قادرة على استيعاب تغيرات المستقبل خصوصاً وأن الاتجاه سيكون نحو مشاركة أكبر من جانب الموظفين كجزء من مسئولياتهم الوظيفية: في الاختيار والتعيين، وتحليل تقييم الأداء والحوافز والرواتب ... إلخ. وهذا الاتجاه يماثل ما كان يفعله المديرون في عصر النهضة الصناعية في القرن التاسع عشر الميلادي بأوربا مع اختلاف في أساليب العمل والممارسات الإدارية وما ينبغي أن تكون عليه علاقات الاستخدام Employment Relationships وغير ذلك مما لا يخفى على القارئ والدارس لتطور الإدارة أسلوباً وممارسة وفكراً.

إن العولمة، وتشجيع الاستثمار الداخلي والخارجي سوف يأتي بشركات أجنبية ومشتركة أكثر كفاءة ورسوخاً من حيث التنظيم وأساليب العمل، وسياسات وإستراتيجيات اختراق السوق، ومفاهيم إدارة الموارد البشرية، وكيف تكون إسهاماتها في تحقيق غايات الشركة التجارية... إن هذه الشركات سوف تطالب المجتمع بأفراد ذوي تأهيل عالٍ وغير تقليدي، يمكنها من فعالية ومصداقية التعامل مع وظائفها، خصوصاً وأن المستقبل سوف يشهد تحولاً في نوعية، ومستوى المهارات، والتخصصات التي تفرضها العولمة، باعتبار أن ذلك جزءاً من عناصر إدارة التغيير.

لقد انتهى عهد سعودة الوظائف التقليدية، وبرز التحدي أمام المؤسسات التعليمية والتدريبية ومدن التقنية والعلوم لتقييم مناهجها وأساليبها وهل هي كافية لتغيرات الاستثمار والنمو الاقتصادي المتسارع؟ وهل تساير الأنظمة والتنظيمات الحكومية

والخارجية الجديدة؟ أسئلة بحاجة إلى أخصائيين مقتدرين في إدارة الشركات والأفراد.

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالتنسيق مع مصادر القوى العاملة، ومراكز البحوث والتطوير، ومطالبة أيضاً بدور أكثر فعالية في رفع كفاءة المديرين وليس العاملين فحسب لتجعل من هذه العقول موجهاً لغايات المجتمع مع الأخذ في الاعتبار لتعدد الجنسيات والأعراف والثقافات لتركيبة القوى العاملة سواء تلك التي بالشركات التقليدية أو التي أفرزتها أو سوف تفرزها سياسات الاستثمار والتعاون المشترك.

وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدياً كبيراً في المستقبل، ولاسيما المؤسسات الصغيرة؛ إذ تضم مراكز البحوث والدراسات والتدريب الخاصة، وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسات سيدات الأعمال الناشئة واحتياجاتها من الموارد البشرية.

التساؤل الذي يطرح نفسه الآن ومستقبلاً، هل تستطيع هذه المؤسسات استقطاب الكفاءات - رجالاً ونساءً - التي تجعل منها - أي المؤسسات - دافعًا قويًا لتقدم الاقتصاد واستخدام المواهب في مواقعها الصحيحة؟ إن المستقبل أيضًا سوف يشهد تنافسًا في نوعية وأعداد المؤسسات الصغيرة، وإنه من الضروري النظر في كيفية تأهيل أصحابها ومنسوبيها في كيفية تمكين هذه المؤسسات، من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية ذات الصفات المرغوب فيها.

كما أنه من الضروري أن تكون تغطية نظام العمل لعلاقة الاستخدام تغطية تأخذ في الاعتبار قناعات العاملين بمحتوى العلاقة، مع توافر الثقة والاحترام المتبادل في العمل، بين هذه المؤسسات والعاملين بها. وهل سيظل صاحب المؤسسة هو المدير؟ أم أن المستقبل سوف يشهد تحولاً في هذا النمط من الإدارة في ظل تطورات التقنية وأساليب الرقابة والمحاسبة المالية والتسويق ... إلخ؟

إن أعداد الباحثين عن العمل في تزايد، مع توسع وتنوع التعليم، وطموحات الأفراد للتعليم المتواصل، واكتساب الخبرات والمعارف المتنوعة، لمواجهة مختلف احتياجات سوق العمل وقد لا تكون هناك وظائف كافية للجميع، ولكي يكون عنصر إنتاج في مجتمع المستقبل؛ الأمر الذي سوف يدفع الشباب لتكوين مؤسسات صغيرة بمساهمة من البنوك، والمصانع، والدولة في بعض المجالات مثل (الصادرات في المنتجات الصناعية) والمتحرك، الذي قد يكون كثير التنقل من مؤسسة لأخرى حتى ينشئ مؤسسته الخاصة، أو أن يستقر في مؤسسة كبيرة حسب فرص العمل في سوق العمل الكبير. وإن الجميع مؤسسات صغيرة وكبيرة بحاجة إلى الموارد البشرية التي تلبي

احتياجات اقتصاد المستقبل وتقدم المجتمع المتسارع، والنهاية لكل ذلك هو ضرورة متابعة هذه التطورات ورصدها بحيث تكون مؤشراً أو ركيزة لتطوير علاقات الاستخدام لتوائم طموحات واحتياجات جيل المستقبل من الموارد البشرية. فهل مؤسسات القطاع الخاص على استعداد لدعم إدارة الموارد البشرية بها بحيث تكون توجهاتها لاحتياجات اليوم وطموحات المستقبل المنظور؟

وسوف يشهد المستقبل أيضًا توسعاً في لجوء الشركات - الكبرى منها خاصة - إلى عمالة شركات الخدمات المساندة والصيانة والتشغيل؛ ذلك أن تكاليف العمالة المباشرة في ارتفاع مستمر، بجانب عدم توافر المؤهلات في كثير من المتقدمين للعمل بالقطاع الخاص. وإن لجوء الشركات إلى عمالة شركات الخدمات المساندة يزيد من أعداد القوى العاملة غير الوطنية بسبب تدني الأجور وقلة الامتيازات مع سهولة الاستبدال لهذه العمالة غير الوطنية متى اقتضت الظروف ذلك.

ولا يقف الأمر عند حد الشركات، بل إنه يمارس في الجهاز الحكومي، بشكل موسع مما يخفض من تكلفة الخدمات والإدارة، والإشراف اليومي على العمالة، التي توفرها شركات الخدمات. وإنه من المنظور أن تتوسع هذه الشركات أو مقاولو العمال في تحسين وسائل تدريب واختيار العمالة التي توفرها سواء للجهاز الحكومي أو القطاع الخاص.

وأخيراً إن إدارة الموارد البشرية سوف تشهد في المستقبل المنظور وما بعده تحديات من كل الاتجاهات تدفعها لإسهامات حقيقية تقوم بها بغرض نجاح إستراتيجية شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية عن طريق القوى العاملة ذات الفاعلية والقوة والحماسة والولاء لتحمل أعباء وظائفهم أفراداً أو فرق عمل. لنرقب الأحداث، ونتابع ما تقوم به مؤسسات التعليم والتدريب في تأهيل وترقية معارف ومهارات الأفراد:

أولاً : لتمكين الشركات من تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: **في إيجاد الأخصائيين المؤهلين في إدارة الموارد البشرية الذين في بمقدورهم الانتقال من العمل النمطي التقليدي في شئون الموظفين إلى العمل المتفرد والمبتكر الذي تطالب به إدارة الموارد البشرية** في كل شركة ذات إحساس بضغوط العولمة والحاجة إلى الجودة المستدامة وتحقيقاً لإستراتيجية النماء والانتشار عن طريق فعالية اجتذاب وحسن استخدام الموارد البشرية وإعدادها لمسئوليات اليوم وتحديات المستقبل المنظور.

القسم الثاني
عمليات إدارة الموارد البشرية

الفصل السادس
التوظيف

تطور إدارة الموارد البشرية بالخدمة المدنية في المملكة:

لقد كان القطاع الخاص قبل قيام وتوحيد المملكة العربية السعودية ضعيفًا في كثير من جوانبه الإدارية: في التنظيم الإداري، في الممارسات والأساليب الإدارية، وفوق ذلك لم يكن به قوى عاملة تستطيع إدارة مؤسسات القطاع الخاص بمفاهيم حديثة. لذلك لم تكن ممارسات أو نشاطات إدارة الموارد البشرية بالأمر ذي الأهمية أو التأثير في نماء الاقتصاد الوطني، وأن ما حدث من تطور لاحق في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص كان بتأثير من تطور هذا النشاط بالخدمة المدنية.

فقد صدرت في عام ١٣٤٥هـ، التعليمات الأساسية للمملكة[١١٧]، وجاء في القسم السابع - المأمورون في المواد (٥٦ - ٦١) ما يلي:

- المادة (٥٦):

يلزم أن يكون أعضاء المجالس عمومًا والأشخاص الذين يستخدمون في خدمات الدولة العمومية حائزين للشروط الآتية:

١- التابعية لصاحب الجلالة الملك.

٢- الأهلية واقتدار.

٣- الاتصاف بالأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة.

٤- المحافظة على الحقوق الدينية والشرعية.

- كما جاء في المادة (٦١) ما يلي:

«يسن قانون خاص لمأموري الدولة يوضح فيه كيفية تعيينهم وترقيتهم ورواتبهم وحقوقهم ووظائفهم ودرجاتهم وعزلهم ومعزوليتهم وتقاعدهم عن الاستخدام وإجراء محاكمتهم، وكما يتفرع عن ذلك:

(١١٧) مركز الوثائق، معهد الإدارة العامة، الرياض.

وصدرت في عام ١٣٤٧هـ، «تعليمات خاصة بالموظفين»[١١٨]، حيث حددت:

١- أنه من صلاحية جلالة الملك وحده تعيين وإقالة كبار الموظفين والأفراد والقضاة وكبار الحكام الإداريين والعسكريين ومديري الشرطة.

٢- أنه من صلاحية النائب العام تعيين وإقالة ونقل بقية الموظفين.

٣- كما تعرضت التعليمات إلى إجراءات التعيين والنقل وضرورة تقديم الشهادات المدرسية والوثائق اللازمة للتعيين والنقل.

٤- ونصت التعليمات أيضًا في (المادة السادسة) على إحداث وظيفة مأمور السجل «بديوان النيابة العامة لتسجيل أوراق وشهادات وأسماء كافة المأمورين والمستخدمين الآن والذين سيجري تعيينهم وتوظيفهم في خدمات الدولة»، وهذا يؤدي إلى الضبط المالي في مجال الموظفين.

ومأمور السجل هو الحدث الأهم في تطور إدارة الموارد البشرية فهي - أي نشاط الموارد البشرية - بدأ أصلاً بالسجلات. وإلى هناك والقطاع الخاص غائب عن الصورة.

ونتيجة للتوسع النسبي في خدمات الدولة؛ ارتفعت أعداد العاملين، ساعد في ذلك اهتمام الدولة بالتعليم باعتبار أن التعليم هو مصدر الموارد البشرية التي بمقدورها إدارة الجهاز الحكومي. وكانت مديرية المعارف من أولى الدوائر الحكومية، حيث أنشئت عام ١٣٤٤هـ/١٩٢٦م بمكة المكرمة، وتم إنشاء المعهد العلمي السعودي أيضًا بمكة المكرمة بغرض إعداد المدرسين للتعليم الابتدائي والأولي. وسويًا مع ذلك بدأت الحكومة في إيفاد بعض الطلبة للبعثات التعليمية في الخارج (مثل مصر) وكان ذلك عام ١٩٢٧م، ثم واصلت الحكومة التوسع في التعليم مع زيادة الموارد فأنشأت مدرسة تحضير البعثات عام ١٩٣٥م، والتي تؤهل خريجها للالتحاق بالمعاهد العليا والجامعات بمصر وغيرها.

وبجانب ذلك أنشئت مدرسة الأمراء بالرياض وأخرى سميت بمدرسة الأيتام ثم المدرسة التذكارية والمدرسة النموذجية بالطائف.

واستمرت مسيرة التعليم تسير ببطء حتى أنشئت وزارة المعارف عام ١٩٥٣/١٣٧٣هـ. وكان وزيرها الأمير فهد بن عبدالعزيز - رحمه الله - (خادم الحرمين الشريفين) فيما

(١١٨) مركز الوثائق، معهد الإدارة العامة، الرياض.

بعد وانطلقت في عهده مسيرة التعليم ولا تزال مع تنوع وارتفاع مستوى مع تعاقب ملوك هذه الدولة - حفظها الله -.

وقد صدر في عام ١٣٥٠هـ (بالخدمة المدينة) نظام المأمورين العام، وفي عام ١٣٦٤هـ صدر نظام الموظفين العام ثم نظام الموظفين العام في ١٣٧٧هـ، وتلاه بعد فترة طويلة نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١هـ. ثم أخيرًا نظام الخدمة المدنية لعام ١٣٩٧هـ الحالي.

هذه الأنظمة مع تطور الجهاز المركزي لشئون الموظفين - وزارة الخدمة المدنية - كان لها الأثر الكبير في نشر ثقافة ترشيد العلاقة بين الدولة وموظفيها، وتأثر في ذلك القطاع الخاص، حيث صدرت بشأن العاملين فيه الأنظمة التالية:

١- نظام تعويض عمال المشاريع الصناعية والفنية لسنة ١٣٥٦هـ. (وهو خاص بالعاملين في شركات الاستثمار في صناعة البترول)

٢- نظام العمل لسنة ١٣٦١هـ.

٣- نظام العمل لسنة ١٣٦٦هـ.

٤- نظام العمل لسنة ١٣٨٩هـ.

٥- نظام التأمينات الاجتماعية لعام (١٤٢١هـ / ٢٠٠١م).

٦- نظام العمل لعام ١٤٢٦هـ.

العوامل التي أدت إلى تطور إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص:

أدت العوامل التالية إلى تطور إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص في المملكة:

١- الحملة الضاغطة لسعودة وظائف القطاع الخاص. انظر قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) وتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ، بإنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية، لقد أصبح المواطن هو الأساس في إجراء جميع عمليات شئون الموظفين مما يقتضي بالضرورة توفير الأخصائيين ذوي المعرفة والمهارة في التعامل مع الجيل الجديد من موظفي القطاع الخاص.

٢- تنفيذ مشروعات عملاقة أبرزت الحاجة إلى مهارات جديدة تمكنت مؤسسات التعليم والتدريب من توفير الكثير من هذه المهارات.

٣- التغيير في تركيبة القوى العاملة وإزالة الكثير من معوقات انتقال العمالة من تخصص أو من موقع لآخر.

٤- التغيير في تطلعات العملاء أبرز الحاجة إلى أهمية توجيه ثقافة الشركة لخدمة العميل وصولاً إلى الميزة التنافسية.

٥- التغيير في هيكلية الشركات وتحجيمها وتكثيف استخدام التقنية والاندفاع نحو رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتنمية الذاتية.

٦- صدور أنظمة جديدة وبخاصة في مجال الاستثمار الأمر الذي يعني تعيين مستويات عالية من الأفراد (انظر قرار مجلس الوزراء رقم (٢) وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ، الخاص بالاستثمار المحلي والأجنبي وإنشاء الهيئة العامة للاستثمار).

٧- التوجه نحو الجودة الشاملة دفع بعض الشركات إلى الالتزام بمقاييس الجودة السعودية والعالمية مثل الـ(ISO).

٨- العولمة وما تفرضه من شروط وقواعد تتأثر بها عمليات التوظيف وبخاصة تدريب المواطنين للتعامل مع المنافسة العالمية وتحقيق الميزة التنافسية عن طريق قوى عاملة ذات تأهيل وحماسة لمهامها ومسئولياتها وتلتزم بأخلاقيات التجارة العالمية (ETHHICS OF INTERNATIONAL BUSINESS).

التخطيط للموارد البشرية:

يرتبط التخطيط للموارد البشرية بالتخطيط العام - خطة وإستراتيجية الشركة الشاملة - إذ تعكس الخطة العامة الاحتياجات من العمالة سنة بسنة وحتى نهاية الخطة.

- ما المقاييس المستخدمة في تحديد الاحتياجات؟ وما المتوافر حالياً من العمالة بالشركة من حيث العدد والنوعية والتدريب؟
- وتقوم مقاييس تحديد العمالة على دراسة العمل أو المشروعات المطلوب تنفيذها.
- ويؤخذ في الاعتبار عاملان مهمان هما:

١- فرص تطوير وتدريب العمالة التي على رأس العمل خلال فترة الخطة لشغل بعض وظائف الخطة.

٢- التطورات في التكنولوجيا وأثرها في الإعداد والنوعية المطلوبة من سوق العمل.

تعريف التخطيط للموارد البشرية:

يعرف كوين ميلز Quin Mills، نقلاً عن (Armstrong)، التخطيط للموارد البشرية بأنه إجراء في صنع القرار الذي يجمع ثلاثة نشاطات مهمة هي[١١٩]:

١- التعرف والحصول على الأعداد الصحيحة من الأفراد بالمهارات الصحيحة.

٢- تحفيز هؤلاء الأفراد لتحقيق درجات عالية من الأداء.

٣- إيجاد روابط/ علاقة تفاعلية بين الأهداف التجارية ونشاطات التخطيط للأفراد.

ويعرف قاسم ضرار التخطيط للمواد البشرية بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل، والقيام بمسح المهارات المتوافرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف، ومن ثم تقرير الأساليب والطرق التي ينبغي اتباعها لمقابلة الاحتياجات ويضيف قائلاً إن التنبؤ (Man Power Forcast) بالقوى العاملة هو الخطوة الأولى في التخطيط للقوى العاملة[١٢٠].

تعريف إدارة تينيسي Tennessee Valley Authority:

تعرف إدارة تينسي خطة الموارد البشرية أنها «التقدير المنظم والعقلاني لاحتياجات المستقبل من الموارد البشرية، وتحديد النشاطات والإجراءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات.

وإن أول تحدٍ هو ترجمة خطط ومشروعات وأهداف (الشركة) في جدول زمني لسد الاحتياجات[١٢١].

يعني التخطيط للموارد البشرية من منظورنا أنه عملية الحصول على الأعداد الصحيحة بالمؤهلات الصحيحة من الموظفين في التوقيت المناسب وإن التخطيط للموارد البشرية يهدف للتوفيق بين العرض من الأفراد على رأس العمل وبين أولئك المطلوب اجتذابهم من خارج المنظمة لشغل وظائف من المتوقع إحداثها أو شغورها مستقبلاً حسب الخطة[١٢٢].

---

(119) Michael Armstrong 1999 (7th EDN) Ahand Book of Human Resource Management Practice. Kogan Page London, (P312).

(١٢٠) قاسم ضرار (١٩٨١) التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية ص (٦، ١٦).

(١٢١) Lloyd.Byars And Leslis W.rue، مصدر سابق، ص (١١٣).

(١٢٢) المصدر السابق ص (٨٧).

ويعرف ديفيد إيفانز (David Evans)[١٢٣] أنه يعني التخطيط الموجه حصرياً لحجم وتركيبة القوى العاملة بالمنظمة وهو يختص بـ:

«التنبؤ والتقدير الدقيق قدر الإمكان لاحتياجات المنظمة من الموظفين، في وقت معين في المستقبل، وذلك من حيث الأعداد وفئات الوظائف والمهارات اللازمة، كما أنه يعني بتقدير موقف العرض (Supply) من القوى العاملة في تاريخ معين في المستقبل حسب الخطة".

أهمية التخطيط للموارد البشرية:

يقول براتون وجولد Bratton and Gold في تعريف أهمية التخطيط للموارد البشرية، تعود أهمية الموارد البشرية إلى الاهتمام بإستراتيجية الشركة في إدارة الأعمال كيف يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية بدون الموارد البشرية الكافية والمقدرة[١٢٤]. إن خطة الموارد البشرية هي إحدى العمليات الإدارية لحل مشكلة الموارد البشرية مستقبلاً، وهي ترتبط بخطة إدارة الأعمال، كما أنها تعطي فكرة عن الفروقات بين الإدارات من حيث مقدرة كل إدارة في تلبية احتياجاتها من العمالة المدربة وتحديد المعوقات التي تواجهها بعض الإدارات بهذا الشأن.

فوائد التخطيط للموارد البشرية، ومنها:

١- مراجعة مستويات العمالة التي على رأس العمل من حيث الأعداد ومستوى الكفاءة والاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الخطة مستقبلاً، هل هناك فائض أم نقص في القوى العاملة. وتفيد هذه المعلومات في التنبؤ بالطلب على الأفراد.

٢- إمكانية تعيين الأفراد قبل وقت كاف، بحيث يمكن تدريبهم وأقلمتهم للعمل في وظائفهم في الوقت المحدد.

٣- معالجة الفائض (Over Manning) من العمالة المتوقع حدوثه، وهل يمكن إعادة تأهيلهم لبعض الوظائف الواردة في الخطة بدلاً من إنهاء خدماتهم؟

٤- إعداد خطة للتدريب ترتبط بالوظائف القائمة والجديدة وأن يتم ذلك في ضوء إستراتيجية وخطة أعمال الشركة التجارية.

---

(123) David Evans (1996) Supervisory Manngment – Principles and Pratice. Casell. London. P 248.

(124) John Bratton Jeffeey Gold (1999) (2nd edn) Human Resource Management theory and practice, Macmillan Bussiness. London. PP (167-168).

٥- تصميم خطة التعاقب الوظيفي (Sucession Planning) وبرامج المسار الوظيفي (Career Path) وإعادة تصميم الوظائف (Job Redesing) الإستراتيجية لتلبي احتياجات الخطة في الوقت المحدد.

٦- وضع خطة تسويقية ترتبط بخطة القوى العاملة وتقرير إستراتيجية التوسع في الأعمال وفي علاقات العملاء والمجتمع. بحيث إذا تم افتتاح فرع مكتب جديد في تاريخ معين يكون الموظفون جاهزين لإدارته مع معرفة تامة من جانبهم ببيئة العمل الجديدة وما تتطلبه من سلوكيات ومهارات خاصة في مجال الاتصالات والعلاقات مع العملاء - هذه ذات أهمية خاصة في مرحلة التأسيس والبداية.

عملية جمع المعلومات:

تتطلب الخطة جمع معلومات على النحو التالي:

١- التعرف على حجم العمل القائم.

٢- التعرف على ما هو مطلوب تنفيذه.

٣- الفترة الزمنية للتنفيذ.

٤- التعرف على التنظيم القائم وما سيكون عليه مستقبلاً.

٥- التعرف على الإجازات والغياب ودوران العمالة وخارج الدوام وأثر ذلك في حجم العمالة.

٦- من الأشخاص المطلوب تعيينهم؟ وكيف يتطورون في أعمالهم ومهاراتهم؟

٧- هل يمكن التنبؤ بتغييرات المستقبل وأثرها في العمالة؟

٨- ما المهارات المطلوبة ومستواها؟

٩- هل تتولى الإدارة تأهيل الأفراد لوظائف الخطة؟

١٠- تحديد آليات المتابعة والتقييم.

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة:

١- تطور التكنولوجيا.

٢- القوانين الحكومية، بتحديد ومراعاة التغيير المرتقب في سياسات الشركة.

٣- تطور الجمهور واحتياجاته وأذواقه.

٤- تطور البيئة التي تعمل فيها الشركة بسبب التعليم، زيادة السكان، العادات ... إلخ.

٥- العوامل الاقتصادية والموارد المالية المتاحة.

٦- مصادر القوى العاملة هل توفر ما هو مطلوب؟ وهل يمكن الإسهام في مشروعات التعليم الموجهة؟

٧- التوسع الطبيعي للشركة.

٨- المنافسة الداخلية والخارجية وتحالف وخصخصة وتأمين ... إلخ.

٩- ظهور المنتج أو الخدمة البديلة بالجودة التي تؤثر في وضع الشركة.

١٠- تطوير إجراءات العمل.

١١- تحسين ممارسات توظيف الأفراد.

١٢- الدقة في وصف الوظائف ومواصفاتها.

١٣- تصميم وإعادة تصميم الوظائف (Restructuring of work).

١٤- التنظيم الرديء يؤثر في الإعداد والإجراءات.

يجب أن تبدأ التعيينات قبل وقت كاف يسمح بتدريب الموظفين وتحديد من يحل مكان المتقاعدين.

- **متابعة ومراجعة الخطة** بصفة مستمرة، يجب ممارسة الرقابة على طلبات الموظفين الجدد ومراجعة استخدامهم وطرق ووسائل توفير العمالة والتدريب.
- تحديد معوقات التوظيف - دراسة الحوافز وطرق وضع الموظف في الموقع المناسب.
- ما مستوى الإشراف والتوجيه؟
- الممارسات الإدارية، مثل إدارة الوقت المركزية واللامركزية في وضع القرار والتفويض والاتصالات وإدارة نظم المعلومات ... إلخ والتدريب.

العوامل المؤثرة في خطة الموارد البشرية:

١- العامل الاقتصادي: كيف سيكون الأداء الاقتصادي والمالي في البلاد؟ وما أثر العولمة والاتفاقيات التجارية الدولية والاقتصادية؟ ما التحالفات والاندماجات المحتمل حدوثها؟ ما نوع شركات المستقبل؟ وما أثر الخصخصة؟

٢- التغييرات في أذواق المجتمع والعملاء بصفة خاصة، وما التغيرات التي ينبغي إدخالها في المنتجات أو الخدمات لتلبية تطلعات المجتمع؟ هل لدى الشركة وحدة للأبحاث والدراسات والجودة؟

٣- التطورات التقنية خصوصاً تلك التي تؤثر في أعداد ونوعيات العاملين ومتوسط الأعمار وسن التقاعد، وهل سيتم الاستغناء عن بضع الفئات من الوظائف؟ وهل ستظهر الحاجة إلى فئات وظيفية جديدة؟ وهل هي متوافرة في السوق أم ينبغي على الشركة تطوير عامليها.

٤- انتقال السكان من الريف والبادية إلى المدينة، هل لدى هؤلاء المهارات الفنية للالتحاق بالشركات لسد جزء من متطلبات خطة الموارد البشرية. وهنا ينبغي دراسة الكثافة السكانية في كل منطقة، وما المهارات المتوافرة فيها؟ وهل نجحت مؤسسات التدريب والخدمة الاجتماعية في تحويل هؤلاء المواطنين إلى قوى عاملة حديثة يمكن انخراطها في مجتمع إدارة الأعمال المعاصر؟

٥- دخول المرأة إلى سوق العمل بأعداد وتخصصات متزايدة وكذلك ذوي الاحتياجات الخاصة، خصوصاً مع التنوع الكبير في الوظائف وإدخال التقنية في كثير من الأعمال والنشاطات.

٦- صدور القوانين والأنظمة الحكومية التي توجه أعمال ونشاط الشركات وعلاقات الاستخدام بين الشركات والعاملين بها، وبخاصة توظيف غير السعوديين.

٧- ما أثر الاستثمارات الأجنبية؟ والمشتركة؟ هل ستكون هذه الشركات منافساً قوياً في جذب الكوادر المهنية العالية؟

٨- ما أثر التعليم والتدريب في رفع إنتاجية العامل أو الموظف؟ وهل سيؤدي التعليم إلى تغيير نظرة المواطن نحو بعض الأعمال.

أسباب القصور في الإنتاج:

إن دراسة سياسات وإجراءات إدارة وتنمية الموارد البشرية تتطلب أيضاً معرفة أسباب القصور في أداء إنتاجية العاملين، ويحقق نجاح سياسات وإجراءات شئون العاملين وزيادة العائد من استخدام العمالة، بجانب التحسين المستمر في النوعية والعلاقات على أصحاب المصلحة الحقيقية (Stake Holders). ويمكن إيراد الأسباب العوامل التالية باعتبارها تؤدي إلى ضعف الأداء:

- عطل فني متكرر.

- ترقب طويل لوصول المعدات.
- ترقب لتعليمات جديدة تأخر صدروها بسبب الإجراءات البيروقراطية.
- ضعف توزيع المهام من قبل المديرين والمشرفين.
- المشاكسات بين المديرين والمشرفين من جانب والعاملين حول بعض طرق العمل وأولوياته.

إلى جانب المرض والغياب والتسكع بين المكاتب والفروع مما يؤثر سلباً في وقت العمل.

ومعرفة هذه الأسباب يفرض على إدارة الموارد البشرية البحث في الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة الوظيفية وأولها تحديد معايير الأداء لكل وظيفة وموظف وتحديد الهدف من العمل وتدريب الموظف بعمله.

خطوات التخطيط للموارد البشرية:

القاعدة الجوهرية هي أن يتم وضع خطة الموارد البشرية على أساس إستراتيجية الشركة الشاملة (Corporate Strategy) ويكون ذلك باتباع الخطوات التالية:

١- معرفة أهداف واختصاصات المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف مقارنة بالخطة.

٢- معرفة مشروعات وخدمات المستقبل ومواقيت وجداول التنفيذ والإيمان أن هناك حاجة لخطة القوى العاملة.

٣- مرحلة التنبؤ وتتضمن دراسة الوضع الراهن مستخدمين في ذلك أسلوب (S.W.O.T) أي تحليل مواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة لتلبية احتياجات المستقبل حالياً مقارنة بمهارات المستقبل والتنبؤ باحتياجات المستقبل وتقدير إمدادات (العرض) المستقبل وتعيين المهارات المتوافرة (Future Supply)، كما يتضمن تحليل الوضع الراهن دراسة مستويات وقدرات وأعداد وأعمار العاملين ومستويات التعليم لمختلف الفئات، كما يشمل الوظائف التي من المتوقع زوالها لعدم الحاجة إليها، وفوق ذلك ينبغي التعرف على الوظائف ومواصفاتها ووضع أوصاف دقيقة لها والتعرف، كذلك على برامج الإدارة في التعاقب الوظيفي (Job Succession) وإعادة تصميم الوظائف بالنسبة للوظائف الإستراتيجية والمسار الوظيفي وفعاليات المستقبل في تطوير وتنمية الموظفين الذي على رأس العمل باعتبارهم المصدر الأول.

٤- تلبية متطلبات الخطة من القوى العاملة ويتطلب ذلك التعرف على إمكانيات المنظمة في التدريب، وكذلك التعرف على سوق العمل، ويتطلب ذلك دراسة مخرجات التعليم بكل أنواعه ومستوياته والاتصال والتنسيق مع وزارة العمل ووزارة التعليم العالي والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وصندوق تنمية الموارد البشرية.

وفي حالة عدم وجود المؤهلين في المصادر الرئيسية للقوى العاملة، وهو الإجراء الذي ينبغي أن تتبعه الشركة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية؟ هناك عدة احتمالات هي:

١- أن تتحمل الشركة مسئولية تأهيل الأفراد لوظائف المستقبل خصوصا بالنسبة للفئات التي تركز عليها الشركة.

٢- أن تلجأ للمصدر الخارجي - خارج حدود المملكة: ولا شك أن الشركة ذات الوعي بأهمية المصدر الداخلي يمكنها أن تتبنى برامج تأهيلية للوظائف التي سوف تتوافر في المستقبل بجانب العناية بتأهيل الذين على رأس العمل ممن لديهم الاستعداد لمثل هذه الوظائف[١٢٥].

إن العناية بالمورد البشري مهم والإنسان أغلى مورد، ويجب العناية به «وكأنه نبات أو زهرة ينبغي أن يعتني بها البستاني» كما أكد ذلك أحد الكتاب[١٢٦].

مرحلة التنبؤ بالاحتياجات:

سبقت الإشارة إلى هذه المرحلة عند الحديث عن خطوات التخطيط وأن التنبؤ من أهم خطوات التخطيط للمواد البشرية.

إن التنبؤ باحتياجات المستقبل يتطلب وضع معايير لإحداث الوظائف حيث يشكو كثير من المنظمات من التضخم الوظيفي لعدة أسباب منها:

أ - انعدام معايير إحداث الوظائف.

ب - هبوط مستوى كفاءة العاملين يؤدي إلى تغطية الفجوة في الأداء بمزيد من الوظائف والعاملين.

ج - انعدام التخطيط للتنظيم مما جعل هذا التنظيم ينمو بطريقة عفوية بمرور الزمن وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث وظائف لا مبرر لها.

---

(١٢٥) لجأت بعض المصارف بالمملكة العربية السعودية إلى تنفيذ برامج تأهيلية لسد احتياجاتها من الموظفين ونجحت إلى حد بعيد في استقطاب الشباب للعمل المصرفي.

(١٢٦) مصدر سابق، ص (٦٩).

د - المبالغة في طلب الوظائف.

هـ- عدم تطبيق معايير الجدارة في شغل الوظائف.

و - عدم تحديث إجراءات العمل والاستفادة من التكنولوجيا في تخفيض أو إزالة الكثير من العمليات النمطية المتكررة.

ز - عدم برمجة إحداث الوظائف بما في ذلك تلك التي تتضمنها خطة القوى العاملة.

إنه من اللازم وضع معايير لإحداث الوظائف (Manning Standards) تقوم على دراسة الزمن والحركة (Time and Motion Studies) مع الاهتمام بعدالة توزيع الموظفين كل بحسب قدراته والحاجة إلى مهاراته.

إن الإشراف يؤدي دوراً محورياً في ترشيد استخدام العاملين والحد من العمالة الفائضة؛ لذلك فإن شركات القطاع الخاص مطالبة برفع مستوى الإشراف على المستوى التنفيذي الأول، ناهيك عن مستوى المديرين التنفيذيين[١٢٧]. ويتطلب التنبؤ دراسة سوق العمل: ما العرض؟ وكيف يتم اجتذابه؟ ما دور وحدة الموارد البشرية في تشجيع المواطنين للعمل في الشركة؟

والحديث عن معوقات الإنتاجية يجر إلى الإشارة مرة أخرى بل مرات إلى العوامل التي تؤثر في نجاح خطة الموارد البشرية وهي:

أولاً : طرق تحسين توظيف الموظفين: هذا العامل تكرر عدة مرات لأهميته وتأثيره المباشر في الخطة مما يقتضي دراسته من قبل المسئولين.

ثانياً: عدم وجود هيكل تنظيمي متطور ينسجم مع أهداف ومشروعات خطة القوى العاملة وإستراتيجية الشركة في العمل التجاري سواء من حيث التوسع أو التنوع والفرص وتهديدات المنافسة داخلياً وخارجياً.

ثالثاً: عدم وضوح مهام ومسئوليات الإدارات والموظفين على حد سواء. إن هذا الغموض يتسبب في تضارب الاختصاصات وفي وضع الأشخاص في غير مواضعهم كما يؤدي إلى صراع حول الصلاحيات والمسئوليات[١٢٨].

(١٢٧) ينص قانون باركنسون أن لدى الموظف ميلاً طبيعياً بزيادة عدد مرؤوسيه An Official Want To Multiply Subordinates مما يزيد من مركزه الأدبي والرسمي، وهناك عامل آخر يؤدي إلى التضخم الوظيفي هو أنه مع انفجار المعرفة والتقنية فإن كثيراً من المهارات أصبحت سالبة وقديمة Obsoleslence Of Skills ولا حاجة إلى وجودها بالميزانية وبالتالي يتم تحويل شاغليها لوظائف أخرى بعد تأهيلهم.

(١٢٨) لقد تراكمت بتقادم العهد الاختصاصات والمسئوليات والمهام بطريقة يصعب متابعتها لعدم وجود الأخصائيين في التنظيم ومحاولة المديرين مواجهة الأعمال المتزايدة.

رابعـــاً: عدم وجود حوافز كافية تجد قناعة من العاملين.

خامسـاً: ضعف الإشراف على إدارة الوقت واستخدام التقنية وأدلة العمل الموحدة.

سادسـاً: عدم وجود نظام متكامل للمعلومات وسجلات شئون الموظفين.

إن معالجة الجوانب سالفة الذكر سوف يساعد كثيراً في نجاح خطة الموارد البشرية بالشركة، وينبغي هنا تأكيد أن خطة الموارد البشرية هي جزء من خطة وإستراتيجية الشركة الشاملة، الأمر الذي يدعم الاتجاه بضرورة مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في وضع خطة العمل التجاري بالشركة انطلاقاً من مسئوليته عن أغلى موارد الشركة ألا هو الإنسان العامل.

إن أسباب القصور في الإنتاج تفرض على إدارة الموارد البشرية، البحث في الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة الوظيفية وأولها تحديد معايير الأداء لكل وظيفة وموظف وتحديد الهدف من العمل وتدريب الموظف لعمله. ويمكن لأخصائي التنظيم والأساليب أن يسهم كثيراً في معالجة أسباب القصور في الإنتاجية خصوصاً في مجال دراسة الأساليب والإجراءات والنماذج وإحداث الوظائف كما أن واجب إدارة الموارد البشرية إحكام الرقابة على تكلفة القوى العاملة؛ ذلك أنها أكبر شريحة مستقلة في ميزانية الشركة.

إن خطة الموارد البشرية وحدها وباعتبارها وثيقة غير قادرة على تلبية احتياجات الشركة لابد أن يلازمها ما يلي:

أ - تحسين الممارسات الإدارية ونظم العمل والبعد عن الإدارة الفوقية التي تدفع الأفراد لترك الخدمة.

ب- تكثيف نشاط التدريب الذي يرتبط بمتطلبات الحاضر والمستقبل.

ج - تكثيف استخدام التقنية وبناء قاعدة معلومات ذكية وقوة كاملة للموارد البشرية التي على رأس العمل وتلك التي ترتبط بحاجات المستقبل.

د - تحسين شروط الخدمة والمقارنة بالخدمة المدنية بحيث تكون المؤسسات جاذبة للمواطن.

إن نجاح خطة الموارد البشرية يتطلب تطويراً لوسائل وعلاقات الاستخدام وتطويراً لقدرات ووعي العاملين والمديرين معاً في كثير من المجالات مثل إدارة الوقت، الاتصالات، خدمة العملاء، مواجهة ضغوط العمل، العمل بروح الفريق، التنمية الذاتية وفوق كل ذلك الالتزام المسلكي القوي برؤية الشركة وأخلاقيات العمل في إدارة الأعمال بالمملكة.

هذا وإن الخطة تتطلب دعماً من الإدارة العليا، ومراجعة مستمرة وتحديثاً، كما تتطلب وجود أخصائيين على مستوى مهني مقدر في إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة أي احتمالات سلبية في التنظيم أو التعديل وفي مسارها نحو الهدف.

شكل (١٦)

مثال لدراسة مواطن القوة(١٢٩) والضعف SWOT والفرص والتهديدات



(١٢٩) Schermerhorn JR.(P73)، مصدر سابق (بتصرف).

تصميم الوظيفة Job Design:[130]

يقوم التخطيط للموارد البشرية على عوامل كثيرة من أبرزها طريقة تصميم الوظائف Job Design والذي يُعرف أنه ترتيب محتوى المهام بغرض إشباع حاجة المنظمة والمتطلبات الإنسانية. إنه الأساس للتخطيط للموارد البشرية والاختيار والتدريب والتعويض.

Jon Design: the arrangement of task contents so as to satisfy both organizational and human requirements.

وبرزت أهمية تصميم الوظيفة نتيجة دراسات المهندس تايلور - الإدارة العلمية التي أدت إلى ضرورة التخصص في العمل، لكن مع الزيادة المطردة في التخصص تأثرت الإنتاجية؛ إذ أصبح العمل مكرراً وروتينياً، ولهذا السبب فإن تصميم الوظيفة يساعد في إزالة الرتابة والتكرار، بل هو عامل لزيادة الإنتاج والرضا الوظيفي خصوصاً وأنه يؤدي إلى استغلال جميع قدرات وطاقات الموظف.

وقد تأثر تصميم الوظيفة بالتكنولوجيا.

كيفية تطوير تصميم الوظيفة:

توجد عدة مداخل لتطوير تصميم الوظيفة، منها:

١- تبسيط الإجراءات والعمل.

٢- التخصص الوظيفي Job specialization.

٣- الدوران الوظيفي Job rotation.

٤- التوسع الوظيفي Job enlargement.

٥- الإثراء الوظيفي Job enrichment.

٦- استقلالية فرق العمل Autonomous work groups.

إن معرفة المخططين لهذه الأساليب يفيد جداً في عدم جنوح خطة القوى العاملة إلى المبالغة في إحداث الوظائف ويتم الاكتفاء هنا بتعريف عنصرين من عناصر تصميم الوظيفة هما:

أ - التوسع الوظيفي.

ب - الإثراء الوظيفي.

التوسع الوظيفي: يعني زيادة عدد المهام في الوظيفة وذلك بإضافة أعمال ومهام ومسئوليات مماثلة لتلك التي تؤدى والتي قد يتطلب بعضها مهارات مختلفة إلى حد ما.

الإثراء الوظيفي: يعني الإجراء الذي يتم بموجبه تغيير الوظيفة للسماح للموظف باستخدام قدراً أكبر من التصرف في العمل، وزيادة في المشاركة في المهام التي تتطلب التخطيط واتخاذ القرار والرقابة على النشاطات ذات الصلة بالوظيفة.

ومع ذلك فإنه يوجد تشابه بين التوسع والإثراء الوظيفي مع وجود فوارق في ذات الوقت ويمثل الإثراء الوظيفي تحدياً أكبر في العمل للموظف.

(130) R. Dennis Middlemist (ETAL) 1983 Personnel Management. Jobs People and logic. Prentice-hall INC. Englewood cliffs N.J. (PP41-74).

شكل (١٧)

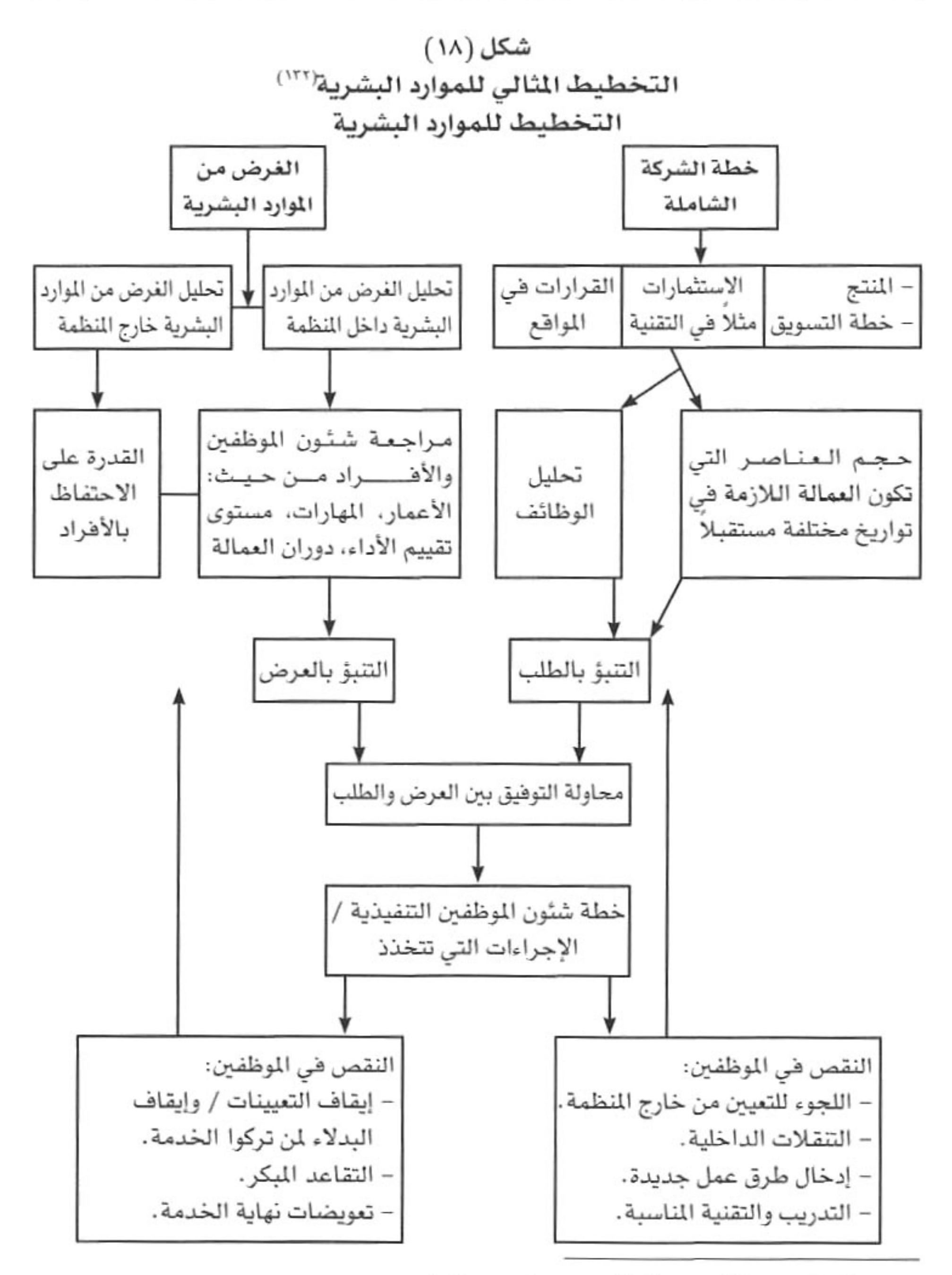
المدخل العقلاني للتخطيط للقوى العاملة

التخطيط للموارد البشرية[١٣١]

(١٣١) Bratton and Gold، مصدر سابق، ص (١٦٨).

شكل (١٨)

التخطيط المثالي للموارد البشرية[١٣٢]



(١٣٢) K. Sisson and J. store, (P. 54)، مصدر سابق، ص (٥٤).

شكل (١٩)

الاتجاهات في تقويم الأداء الوظيفي حسب رأي المديرين[١٣٣]

القسم أو المدير المقيم	السنة	مجموعة الموظفين الذين خضعوا للتقويم	تقويم الأداء الوظيفي				ملحوظة
			عدد من هم دون الوسط	عدد من هم وسط	عدد من هم فوق الوسط	عدد من هم بدرجة ممتاز	
	هذا العام						١- ينبغي على أخصائي تخطيط القوى العاملة أن يكون مدركاً لمشكلات تقويم الأداء الوظيفي سواء الخاصة منها بالنظام نفسه أم بالرؤساء وجديتهم في التقويم ومدى الاستفادة من ذلك التقويم في كفاءة الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية بالجهاز.
	العام الماضي						
	العام قبل الماضي						
	هذا العام						
	العام الماضي						
	العام قبل الماضي						
	هذا العام						٢- ينبغي أن يطلع الأخصائي أيضا على التقارير الفردية في حالة وجود عدد كبير من الموظفين بدرجة وسط أو ممتاز للتعرف على أسباب هذه الظاهرة إيجاباً وسلباً.
	النسبة المئوية						
	العام الماضي						
	النسبة المئوية						
	العام قبل الماضي						
	النسبة المئوية						

التعليق:

التاريخ/ توقيع المدير المسئول

(١٣٣) المرجع السابق ص (٤٩).

أسباب ترك الخدمة[134]:

١- عوامل اقتصادية خارجية تؤثر في سوق العمل وتؤثر بالكامل على موقف العمالة مثل مستوى العمالة. (Level Of Employment)

٢- عوامل داخل المنظمة تؤثر على الموظف.

٣- عوامل داخلية في الموظف نفسه كفرد أو ضمن مجموعات الموظفين.

شكل (٢٠)

تحليل ترك الخدمة حسب الإدارات والجنس وطبيعة الأسباب

أسباب ترك الخدمة (الفاقد)	الإدارات						المجموع		نسبة الدوران	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
إجباري: - أداء غير مرضٍ. - سلوك غير مرضٍ. - جرائم مخلة بالشرف والأمانة. - تنسيق من الخدمة. - عجز صحي أو وفاة. - الحمل والرضاعة. - بلوغ سن التقاعد. - تقاعد مبكر. - نقل إلى منطقة أخرى. - أسباب أخرى.										
اختياري: - إعارة. - طلب بالنقل لأحد الفروع. - نوع العمل. - ساعات العمل. - عدم قناعة بالراتب. - تبرم من المشرف. - عدم المواءمة مع زملاء العمل. - انعدام فرص الترقية. - مشكلات السكن والانتقال. - مشكلات عائلية.										
أسباب أخرى										

(134) Barrie O. Pettman (etal) (2ndedn) (1984) manpower Planning workbook, Gower, Aldershot Hants P 41.

سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتخطيط للقوى العاملة:

يتطلب التخطيط للموارد البشرية تنسيقاً مسبقاً وتحليلاً متكاملاً لسياسات وإجراءات الشركة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، هذه السياسات والإجراءات تؤدي إلى:

١- تلبية احتياجات الشركة من سوق العمل.

٢- انتقاء عناصر تتصف بالحماسة بجانب الكفاءة.

٣- تطبيق مبدأ الجدارة في الاختيار والترقية ... إلخ.

٤- إيجاد خطة مرنة للتدريب بالنسبة:

أ - للموظفين الذين على رأس العمل.

ب - الوظائف التي تحدث نتيجة التوسع والتنوع أم أن الشركة تلجأ للمصدر الخارجي؟

ج - الموظفون المستجدون.

د - ربط التدريب بمشروعات المستقبل والتكلفة المترتبة على تأهيل الأفراد لمواجهة احتياجات الخطة.

٥- تطوير علاقات الاستخدام بحيث لا يحدث «نزيف» في الكفاءات بسبب تدني وسلبيات علاقات الاستخدام. وهنا ينبغي الالتفات إلى رفع مستويات الإشراف من النواحي الإنسانية والفنية، وكذا ينبغي تحديد العوامل التي تساعد الموظفين على الإنجاز والاستمرار بالشركة.

٦- تحليل التنظيم وتحديد ما يكون عليه بنهاية الخطة، وهنا ينبغي ربط الاحتياجات بتركيبة التنظيم في كل مرحلة. ولا يمكن تجاهل سياسة الشركة في مراكز اتخاذ القرار والتفويض وخصوصا بالنسبة للفئات التي تتعامل مع العملاء وجهاً لوجه، هؤلاء يجب انتقاؤهم بعناية ثم تدريبهم ثم تمكينهم بالصلاحيات لمواجهة العملاء.

شكل (٢١)

تنفيذ إستراتيجية إعادة تصميم الوظيفة[١٣٥]

	تحليل أهمية العمل	التحليل	تحليل المعوقات	اختيار وتنفيذ إستراتيجية تصميم الوظيفة
- الإقرار بالحاجة إلى وظيفة جديدة - هل يمكن توزيع المهام الجديدة على عدد من الوظائف القائمة؟	- تنوع المهارات لأداء العمل - التعرف على المهام - مدى أهمية المهام - مدى الاستقلالية في أداء المهام - التغذية المرتجعة - أثر التقنية في أداء وترابط المهام	- العوامل الخاصة بالأفراد مثل الحاجة للتطوير ودعم قدرات الفرد - صلة التدريب بحاجة العمل والموظفين - العوامل الخاصة بالمواقف مثل الرضا عن العمل وبيئته وتحديد العناصر الإيجابية	- مقدرات الموظف - التقنية - العمل بروح الفريق - التنظيم المهتريء - الاتصالات وأساليب اتخاذ القرار	- الرضا الوظيفي - التخصص الوظيفي - الدوران الوظيفي - التوسع الوظيفي - فرق العمل ذات الاستقلال الذاتي

الاختيار والتعيين:

التوظيف - بداية علاقات الاستخدام:

تبدأ علاقة الاستخدام بعملية التوظيف، أي صدور قرار تعيين الشخص وقبوله للعرض وتوقيعه لعقد العمل والذي يشترط أن يكون مرناً (Flexible) بمعنى أن يسمح بتطوير قدرات الموظف وإمكانية تغيير موقع عمله الذي يرفع من كفاءته حسب الحاجة. ثم يبدأ المستجد في مباشرته العمل في الوظيفة التي تقدم لها حيث يخضع لبرنامج التقديم للعمل والتدريب التوجيهي.

(١٣٥) R. Dennis Middlemist. مصدر سابق، ص (٥٠).

الهدف من التوظيف:

جاء في دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين لإحدى الشركات بالمملكة العربية السعودية عن أهداف التوظيف، جاء ما يلي[١٣٦]:

«تهدف سياسة وإجراءات التوظيف إلى:

١- زيادة الإنتاجية، وتحسين الخدمات بحصول الشركة على القوى العاملة المدربة بالعدد والنوعية المناسبة.

٢- اتباع الوسائل التي تؤكد مبدأ توفير الفرص المتكافئة للمتقدمين ذوي الصلاحية المناسبة.

٣- منح أولوية التوظيف لأولئك الذين لديهم إمكانات التطور لمواجهة تحديات المستقبل».

مراحل التوظيف:

وتتكون عملية التوظيف من مرحلتين هما:

المرحلة الأولى - تختص بالاستقطاب Recruitment وتعني الخطوات التالية:

١- وصف مهام وطبيعة الوظيفة المراد شغلها.

٢- تحديد المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها.

٣- تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة.

٤- **اجتذاب العدد المناسب** من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل الإعلان.

المرحلة الثانية - وهي مرحلة الاختيار Selection وتشمل:

١- (غربلة) / تصفية طلبات المتقدمين **والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية واحتمالاً للنجاح في شغل الوظيفة.** ويتم ذلك الاختيار عن طريق الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة الشخصية التي تساعد في التعرف عن كثب على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية وصحة البيانات في طلب التوظيف والخبرات والاستعداد والحالة البدنية والمظهر العام ... إلخ.

٢- المقابلة الشخصية، وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة.

(١٣٦) شركة الجميح وشل لزيوت التشحيم المحدودة - دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين ص (٢٨/١).

٣- تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة وصدر القرار بتعيينه تقديمه لجهة العمل، أي الإدارة المعينة له بالشركة ثم خضوعه لبرنامج التقديم أو ما يعرف بـ Program inducation process ويتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني وهو ما يعرف بـ Orientation Programme[١٣٧].

كيف يتم الحصول على الشخص المناسب؟

ينبغي على إدارة الموارد البشرية، ويشاركها المسئولية نفسها مديرو الإدارات التنفيذية:

١- التعرف على أفضل مصادر القوى العاملة المدربة ذات التأهيل المناسب.

٢- ما أفضل وسيلة للإعلان عن الوظيفة أو الاتصال بمصادر الموارد البشرية؟

٣- ينبغي أن يكون الإعلان عن الوظيفة (مشوقاً) ويدفع المؤهلين للتقدم للوظيفة المعلن عنها.

تنبيه هام:

في مقام المطالبة بتخفيض التكاليف والموظفين؛ من الضروري أن **تتأكد إدارة الموارد البشرية أن التعيينات يجب أن تكون في حدود الاحتياجات الضرورية التي بدونها يتأثر الإنتاج سلباً.** وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية وضع قواعد تسترشد بها الإدارات في طلب موظفين جدد.

مصادر التوظيف:

١- المصدر الداخلي: ويعني ترقية أو نقل أحد موظفي الشركة إلى الوظيفة الشاغرة بشرط استيفائه شروط شغل الوظيفة، ويؤدي هذا الإجراء إلى دعم ثقة الموظفين في الإدارة أنها تمنح أولوية شغل الشواغر من بين العاملين وبخاصة إذا نتج عن ذلك ترقية لمن يتم اختياره للوظيفة كما أن الإدارة في الوقت نفسه ذات دراية بقدرات المرشح للوظيفة وأنه سوف يسهل عليه التكيف في الموقع الجديد.

٢- المصدر الخارجي: الجامعات والمعاهد العليا ومؤسسات التعليم والتدريب وسوق العمل العريض الذي يشمل أيضاً الشركات والخدمة المدنية والمؤسسات العامة والجمعيات المهنية ... إلخ.

الوحدات التي يوجد بها أفراد قد يستوفون شروط الوظيفة المعلن عنها ولديهم الرغبة في العمل بالشركة.

(هذا وقد سبق الحديث عن سوق العمل)

(١٣٧) انظر: David Evans 1996 (4th edn) Supervisory Managemen – Priciples And Practices. Cassell, London pp (56-80).

تنبيه:

من قبيل الشرط الأساسي ينبغي أن تكون جميع التعيينات في حدود الاحتياجات الضرورية، وبدون ذلك فإن الشركة سوف تعاني مشكلة التضخم الوظيفي بمرور الزمن وقد تثار هنا الأسئلة التالية:

- هل من الضروري شغل الوظيفة الشاغرة؟ ما العائد من ذلك؟
- هل يمكن توزيع مهامها - إن كانت ضرورية - على الموظفين الآخرين دون تأثير في سير وضغوط العمل؟
- هل هناك احتمال بتغيير الوظيفة، مثل توقع شطبها في المستقبل أو رفع درجتها؟
- ما هو أثر التقنية أو تحسين إجراءات العمل أو توزيع المهام على أفراد القسم مما ينفي الحاجة لشغل الوظيفة، علماً أن المنظمات اليوم تتجه نحو الهياكل الأكثر اقتصاداً مع البساطة والفعالية وإعادة الهندرة مما يؤثر بالتخفيض على أعداد ومواقع الموظفين.

سؤال موجه لمدير الإدارة التي بها الوظيفة الشاغرة:

١- لماذا التعيين الجديد؟

٢- إذا إنك لم تستقطب موظفاً جديداً لشغل الوظيفة ما هي النتيجة؟ فكر في الحلول التي يمكن التشاور حولها مع أخصائي التنظيم[١٣٨].

شروط تصميم طلب التوظيف:

يشترط في تصميم طلب التوظيف الذي يقوم طالب العمل بتعبئته، ما يلي:

أولاً : استبعاد الأسئلة التي تصعب الإجابة عنها من قبل المتقدم للعمل.

ثانيًا: يجب أن تكون الأسئلة بالترتيب حسب وصف الوظيفة والمواصفات المطلوبة في الشخص المتقدم للوظيفة.

---

(١٣٨) يقول براتون وجولد إنه في مفاهيم إدارة الموارد البشرية يتم تعيين الأفراد ليؤدوا عملاً يتطلب مهارة وتعلماً تحسباً لمتطلبات التغيير بدلاً من حصر التدريب على الوظيفة القائمة - إنه يجب النظر إلى المستقبل. ومن هنا كان التدقيق في اختيار الأفراد الذين لديهم إمكانات التطور والتعلم ومواجهة التغيير (ص٢٧٥).
John Bratton and Jeffeey Gold (1999) (2nd edn) Human Resource Management theory and practice, Macmillan Bussiness, London, P 275.

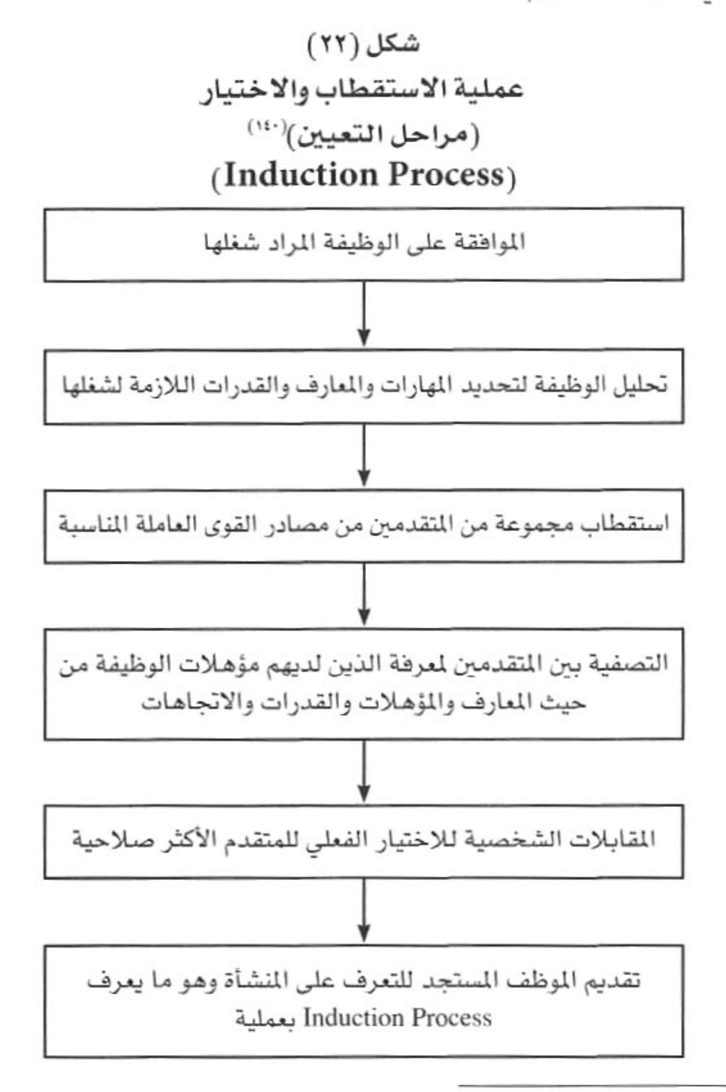
أما بالنسبة لعدد المتقدمين للوظيفة الواحدة فإن إيفانز (Evans)[١٣٩] يرى أن العدد الأمثل هو ما بين (٥-٦) أفراد لكل وظيفة ويكون ترتيب الطلبات على أساس احتمال القبول (Probable) وإمكانية القبول (possible) والرفض (Rejection) وهكذا تتم التصفية في طلبات التقديم.

شكل (٢٢)

عملية الاستقطاب والاختيار

(مراحل التعيين)[١٤٠]

(Induction Process)



(139) David Evans (1996) (2nd edn) supervisory Management, Principles and practices, Cassell, London p. 268.

(140) David Evans (1996) (2nd edn) supervisory Management. Principles and practices, cassell, London p. 258.

مقتطفات من نظام العمل السعودي:

١- شروط التعيين.

٢- وحدات التوظيف.

أولاً - شروط التعيين:

الباب الأول الفصل الثاني - نظام العمل:

- المادة الثالثة:

«العمل حق للمواطن، لا يجوز لغيره ممارسته إلا بعد توافر الشروط المنصوص عليها في هذا النظام، والموظفون متساوون في حق العمل».

- المادة الرابعة:

«يجب على صاحب العمل والعامل عند تطبيق أحكام هذا النظام الالتزام لمقتضيات أحكام الشريعة الإسلامية (المادة الثالثة والعشرون) في الباب الثاني تنص على التالي: (لكل مواطن في سن العمل قادر على العمل وراغب فيه أن يطلب قيد اسمه في وحدة التوظيف مع بيان تاريخ مولده ومؤهلاته وأعماله السابقة ورغباته وعنوانه).

ثانياً - وحدات التوظيف:

الفصل الأول - الباب الثاني:

توفر الوزارة (وزارة العمل) وحدات للتوظيف دون مقابل في الأماكن المناسبة لأصحاب العمل والعمال، تقوم بما يأتي:

١- مساعدة العمال في الحصول على الأعمال المناسبة، ومساعدة أصحاب الأعمال في إيجاد العمال المناسبين.

٢- جمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل وتطوره وتحليلها، لكي تكون في متناول مختلف الهيئات العامة والخاصة المعنية بشئون التخطيط الاقتصادي والاجتماعي.

٣- تنفيذ الواجبات التالية:

٣/١- تسجيل طالبي العمل.

٣/٢- الحصول على بيانات بالأعمال الشاغرة من أصحاب الأعمال.

٣/٣- إحالة طلبات العمال للأعمال الشاغرة الملائمة.

٣/٤- تقديم النصح والمعونة إلى طالبي العمل فيما يختص بالتأهيل والتدريب المهني أو بإعادة التدريب اللازم للحصول على الأعمال الشاغرة.

٣/٥- غير ذلك من الأمور التي تقررها الوزارة.

ينص نظام العمل على عدة شروط ينبغي توفرها في الراغبين للعمل، وهذه الشروط هي:

أولاً - شرط الجنسية وتكافؤ الفرص بين المواطنين:

وهذا الشرط يتفق مع حق المواطنة الذي ينص عليه ميثاق حقوق الإنسان في المادة (٢١) منه حيث جاء في تلك المادة ما يلي:

كل إنسان له الحق في الفرص المتساوية للعمل في بلده Every one has the right of equal access to public service in his country

وهذا الشرط ينطبق بالمثل على مؤسسات إدارة الأعمال، وقد ظهر مؤخراً مع قيام مجلس التعاون الخليجي مبدأ المعاملة بالمثل بين دول المجلس حيث يجوز لمواطني المجلس العمل في أي من دول المجلس.

لماذا شرط الجنسية؟

١- الاعتماد على مصدر ثابت ومستمر للحصول على العمالة، فالعمالة الأجنبية يمكن أن تترك العمل في أي وقت ولأي سبب لذلك يجب الاعتماد على المصدر الداخلي - أي على المواطن.

٢- التلاحم مع المجتمع.

٣- ضمان المحافظة على الأسرار.

لماذا المقدرة الجسدية والصحة والعمر؟

يتعرض العامل لكثير من الأعمال الشاقة نفسياً وبدنياً، ولذلك ينبغي أن يكون العامل ذا لياقة بدنية مناسبة للعمل، وأن يكون عمره يمكنه من التمييز بين الأمور وأن يكون متزناً في تصرفاته في حدود وظيفته. كما أن شرط اللياقة الطبية يعني خلو الطالب من الأمراض التي تعيقه من الإنتاج، أما إذا اتضحت إصابته بمرض يؤذي

شخصه وزملاء العمل فإنه يحال إلى المستشفيات الحكومية لعلاجه مجاناً حفاظاً على صحته باعتباره مواطناً.

لماذا المؤهلات:

يؤكد شرط المؤهلات كفاءة لشخص في أداء مهام الوظيفة وهي التي تحدد المؤهلات العلمية والتدريب والخبرات المناسبة ويشترط النظام في موقع آخر حسن السيرة والسلوك تحت بند الواجبات (الباب الخامس - المادة الخامسة والستون) وقد أُشير إليها في موضع سابق.

وجاء أيضا في نظام العمل بشأن توظيف المواطنين ما يلي:

الباب الثاني - الفصل الأول - وحدات التوظيف:

- المادة السادسة والعشرون:

١- على جميع المنشآت في مختلف أنشطتها، وأياً كان عدد العاملين فيها، العمل على استقطاب السعوديين وتوظيفهم، وتوفير وسائل استمرارهم في العمل، وإتاحة الفرصة المناسبة لهم لإثبات صلاحيتهم للعمل عن طريق توجيههم وتدريبهم وتأهيلهم للأعمال الموكلة إليهم.

٢- **يجب ألا تقل نسبة العمال السعوديين الذين يستخدمهم صاحب العمل عن (٧٥٪) من مجموع عماله.** وللوزير في حالة عدم توافر الكفايات الفنية أو المؤهلات الدراسية، أو تعذر إشغال الوظائف بالمواطنين أن يخفض هذه النسبة مؤقتاً.

ويود الكاتب هنا أن يؤكد أنه ليس من أسباب الاستعانة بغير السعوديين نقص المؤهلات التعليمية أو الفنية أو الخبرة ذات العلاقة في السعوديين، بل إن ذلك يعود بدرجة كبيرة إلى حجم العمل وقلة الأيدي العاملة الوطنية مقارنة بما هو مطلوب إنجازه، وكثير منها بسبب إحجام المواطنين على شغل بعض الوظائف التي قد لا تساعد في تنمية قدراتهم أو إكسابهم خبرات ومهارات يعتد بها، وهي وظائف هامشية لا توفر مستقبلاً لشاغليها، كما أن بعض التقاليد والأعراف القومية تتعارض مع شغل البعض هذه الوظائف.

إن الجامعات والمعاهد الفنية ومراكز التدريب الحكومية والأهلية قد غطت بمناهجها جميع التخصصات العلمية والعملية بشكل أو بآخر باستثناء بعض التخصصات الدقيقة التي يتم الابتعاث بشأنها إلى الخارج.

العوامل التي تتحكم في الاختيار الفعال:

١- التعرف على طبيعة الوظيفة المرغوب في شغلها، وما الهدف منها؟ وكيف يتم تنسيق مهامها مع الوظائف الأخرى بالقسم. هل هي ضرورية؟ هل يمكن توزيع مهامها للآخرين؟ في حالة عدم شغلها ما السلبيات المترتبة على ذلك؟

٢- ما مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة لكي يؤدي مهامها بكفاءة؟ هل لديه إمكانات التطوير وتفعيل التعبير ونتائجه؟ وكيف يتفاعل مع الأحداث والمواقف الحرجة؟[١٤١]

(ويتم توفير هذه المعلومات من قبل إدارة الموارد البشرية بعد نجاح الطالب في الاختبار وقبل مثوله أمام لجنة الاختيار).

٣- ما أفضل وسائل جذب المؤهلين لشغل الوظيفة؟ كيف يمكن تجميع وتحليل المعلومات عنهم؟ وما أفضل أسلوب لاختيارهم - اختبار تحريري، عملي، تجربة؟ لماذا؟

٤- ما أفضل الطرق لتقييم الشخص المتقدم للوظيفة؟ ماذا لو تُرك أمر الاختيار لمكتب توظيف خارجي؟

٥- مدى الحاجة لبرنامج تقديم الموظف للمنظمة (Induction) وبرنامج التوجيه الوظيفي (Orientation) ما هي أفضل الطرق لتقديم المستجد الجديد لعمله؟

- من الأهمية بمكان توضيح الجوانب الصعبة في الوظيفة، والجوانب التي قد لا يرتاح إليها شاغل الوظيفة.
- توضيح الجوانب الإيجابية ونوع المستقبل الذي توفره الوظيفة لشاغلها.
- توضيح التدريب والتطوير الذي يساعد الموظف على الأداء وبناء المستقبل الذي يطمح إليه.
- توضيح نوع المساعدة التي تقدمها المنظمة للمجتهدين ولمن هم بحاجة إلى دعم وظيفي (مهارات وقدرات وسلوكيات ... إلخ).

إن ترشيد وتحسين وسائل الاختيار وتطبيق مفاهيم الجدارة وتكافؤ الفرص أمام المتقدمين وتحقيق العدالة كل ذلك سيؤدي إلى شغل الوظائف بأفراد هم أكفاء ومؤهلون وملتزمون بقواعد السلوك الصحيح ويحافظون على ولائهم للشركة، لكن ينبغي للحصول على مثل هؤلاء الأفراد أن تعمل إدارة الشركة على تطوير نظم الترقية والمستقبل الوظيفي والرواتب والحوافز وبقية الممارسات الإدارية الأمر الذي يساعدها في الحصول على الأفراد الذين يلتزمون بأخلاقيات العمل ويطورون من ذواتهم لتتمكن الشركة من مواجهة تحديات المنافسة ومتطلبات الانتشار والنمو.

(١٤١) Mullins، مصدر سابق، ص (٦٧٥).

شكل (٢٣)
يوضح المدخل للاختيار والتعيين[١٤٢]

برنامج تخطيط وإدار الموارد البشرية

التعرف على إمكانية تأقلم المتقدم بجانب مؤهلات الفنية

الالتزام بالمتطلبات القانونية وأخلاقيات العمل / المهنة

- تحليل الوظيفة
- اجتذاب الأفراد ذوي الصلاحية
- طرق اختيار الموظفين
- المقابلة الوظيفية
- أسلوب المقابلة الوظيفية
- قرار الاختيار
- تقديم الموظف المستجد للمنظمة ومتابعته

- إعداد وصف الوظيفة ومواصفات الموظف
- مصادر القوى العاملة وطرق التعيين
- اختيار الطريقة المناسبة للاختيار والتخطيط لإجراءات الاختيار
- تجميع المعلومات عن المتقدمين ووضع خطة واضحة للمقابلة الوظيفية
- وضع خطة المقابلة ونوعية الأسئلة التي توجه للمتقدمين
- الإبلاغ بنتائج المقابلة وتحديد درجات المتقدمين
- تقديم وأقلمة الموظف المستجد

مراجعة فعالية إجراءات الاختيار والتعيين

(١٤٢) Mullins, R 675. مصدر سابق (بتصرف).

التوظيف:

إن استمرار القطاع الخاص بالمملكة في مواصلة الازدهار والانتشار يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة مؤسساته في استقطاب الكفاءات والحصول بصورة مستمرة على الأفراد ذوي التأهيل والحماسة. ولكي تسير محاولات استقطاب الكفاءات بانتظام؛ فإنه من الضروري أن تكون لدى مؤسسات القطاع الخاص خطة للموارد البشرية تعكس احتياجاتها على المدى القصير والبعيد وتأخذ في الحسبان التحولات المرتقبة في سوق التوظيف والعوامل التي تؤثر في اتجاهات الكفاءات مستقبلاً. وإن الانتكاس الاقتصادي وتوسع مجالات إدارة الأعمال مؤشر كاف لحاجة الشركات إلى الموارد البشرية المتزايدة في الأعداد والتخصصات والطموحات اللازمة لتنفيذ ومتابعة استراتيجيات إدارة الأعمال بالمملكة.

ولا شك أن التخطيط للموارد البشرية يوضح الطريقة التي يمكن للشركات أن تتبعها في الحصول على احتياجاتها بالعددية والنوعية وفي الوقت المناسب وتقع مسئولية التخطيط على إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة التخطيط بالشركة وبالمشاركة الكاملة من المديرين التنفيذيين. إن خطة الموارد البشرية تهدف إلى تأكيد توافر المهارات الكافية لمقابلة احتياجات وتقلبات المستقبل في الوقت المحدد لها.

ويسير جنباً إلى جنب مع الخطة **وجود وصف وظيفي دقيق يحدد المعارف والمهارات والقدرات والتي على ضوئها تتحدد المؤهلات والخبرات والتدريب والسمات الشخصية اللازم توافرها في المتقدمين للعمل بمؤسسات القطاع الخاص.** واستطراداً لما تقدم فإن روبنز يرى أن إدارة الموارد البشرية مسئولة إجرائياً عن أربع وظائف هي:

١- البحث والحصول على الموارد البشرية ذات الصلاحية.

٢- تطوير الموارد البشرية.

٣- تحفيز الموارد البشرية.

٤- المحافظة على الموارد البشرية[١٤٣].

ما الصفات التي ينبغي النظر فيها في المتقدم للوظيفة[١٤٤]؟:

توجد طريقتان لتحديد الصفات والمواصفات يتم النظر في توافرها في المتقدم للوظيفة:

(143) Robbins Stephen P, Personnel the management of human resources, Prentice Hall, Englewood Clifs, N. J., 1978 (pp 121123-).

(١٤٤) David Evans p. (262-263)، مصدر سابق.

أولاً - الطريقة الأولى هي ما يعرف بخطة النقاط الخمس، وتكون الخطة من التالي:

١- مدى إمكانية المتقدم في التأثير في الآخرين وعلاقاته مع زملائه ومرؤوسيه والعملاء ... إلخ. Impact on other people.

٢- المؤهلات العلمية والتدريب والخبرات التي اكتسبها المتقدم.

٣- التفكير والقدرات والذكاء واليقظة الذهنية. Brains and abilities qualifications.

٤- التحفيز والدافعية والحماسة والمقدرة على تحديد وتحقيق أهدافه الشخصية.

٥- التواؤم: مدى إمكانية الانسجام مع مجموعات العمل والقدرة على تحمل ضغوط العمل ومواجهة الأمور غير المتوقعة. وتعرف هذه الطريقة باسم خطة منرو فريزر J. munro Fraser

ثانياً - أما الطريقة الثانية فهي ما تعرف بخطة النقاط السبع، وقد وضعها رودجر Alec Rodger وتتكون الخطة من التالي:

١- الحالة الجسدية Physical Make-up وهي تختص بالطول والوزن والصفات البدنية الأخرى كالسمع والإبصار والتحمل والمظهر العام والصحة العمومية.

٢- التحصيل Attainments، تحديد المؤهلات التي حصل عليها المتقدم وأيضاً التدريب المتصل بالوظيفة والخبرة ذات العلاقة.

٣- الذكاء العام: General Intelligence معرفة مستوى ذكاء المتقدم من خلال نتائج اختبارات الذكاء، وقدراته في موازنة الأمور وسرعته في استيعاب الأمور وحرصه على الدقة.

٤- استعدادات خاصة: Special Aptitudes مدى امتلاك المتقدم مهارات وقدرات خاصة تمكنه من النجاح في الوظيفة مثلاً في معالجة الأرقام والسرعة في التحرك البدني والكفاءة في الاتصال شفاهة وكتابة.

٥- الرغبات والهوايات: Interests تعيين هوايات المتقدم ورغباته ونشاطاته التي يمكن أن تساعده في النجاح في الوظيفة وهل هو عملي أم يميل للعمل الفكري ... إلخ.

٦- المزاج والميول Disposition في المتقدم ومدى تقبل الآخرين لشخصية المتقدم أو العمل معه وهل يطور العمل بمفرده وباستقلالية ويعتمد عليه.

٧- الحالة الاجتماعية: Circumstances هل المتقدم متزوج أم أعزب؟ وما العمر المناسب لأداء مهام الوظيفة، هل لديه أطفال؟ وهل بالإمكان أن يعمل لساعات طويلة بعيداً عن أسرته؟

وصف الوظيفة يشمل ما يلي:

١- مسمى الوظيفة والإدارة وعدد الوظائف المماثلة وعدد المشغول منها.

٢- الهدف من الوظيفة - الهدف من الوظيفة هو إعداد التقرير الشهري عن سير الإيرادات التي يتم تحصيلها في المناطق أ، ب، ج.

٣- المهام وتكون بالترتيب مثلاً إعداد كشوفات العملاء بمنطقة (أ).

٤- المسئوليات: المسئولية عن اعتمادات مالية، موظفين، ماكينات، مستودعات.

٥- العلاقات مع الآخرين داخل وخارج الشركة ومسميات وظائف هؤلاء الآخرين.

٦- بيئة العمل: هل توجد ضوضاء، غير نظيفة، وجود مخاطر، المكان مريح، والإضاءة جيدة لكن ساعات العمل طويلة مع اللجوء للعمل الإضافي وتخفيض أوقات الحياة الاجتماعية والأسرية.

٧- الأحوال الاجتماعية: العلاقات مع زملاء العمل.

٨- الراتب والبدلات والمكافآت الملحقة بالوظيفة وأي امتيازات أخرى.

٩- فرص التقدم: تحديد فرص الترقية والنقل لعمل آخر أو وظيفة أخرى.

١٠- مواصفات شاغل الوظيفة من حيث العمر الحد الأقصى والأدنى والحالة الاجتماعية ومدة الخبرة ذات العلاقة بالوظيفة - بعض المواصفات ضرورية أو مرغوب فيها، ومثال الضرورية التعامل مع الأرقام، ومثال المرغوب فيها أن يكون لديه بكالوريوس محاسبة بدرجة جيد جداً.

التخطيط للمقابلة[١٤٥]:

أولاً : دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الفرد المطلوب لشغلها كما سبق توضيحه.

ثانياً: دراسة طلبات المتقدمين وتحديد الأسئلة التي توجه لكل متقدم حسب تقييم عضو اللجنة لطلب وخبرات المتقدم.

ثالثاً: التأكد من صلاحية غرفة المقابلة.

رابعاً: التأكد من عدم وجود مقاطعات أثناء المقابلة.

(١٤٥) انظر كتاب قاسم ضرار (٢٠٠٥) دليلك إلى الوظيفة المناسبة، مطابع سمحة - الرياض - ص (١٠١-١١٢).

إجراء المقابلة: (الخطاب لأعضاء لجنة المقابلة)

أولاً : الترحيب بالمتقدم وحمايته وتوفير الجو المشجع للمقابلة.

ثانيـــاً: توجيه سؤال مفتوح Open Question لا تكون إجابة السؤال (بلا) أو (نعم) بل يتحدث المتقدم بحرية مثلاً والخطاب للمتقدم. ذكرت في طلبك أن آخر وظيفة شغلتها هي وظيفة رئيس فنيي تسويق بالمنطقة الشمالية، تحدث عن أعمالك في تلك المنطقة، وماذا أعجبك في عملك بالمنطقة الشمالية؟!

وهنا يجب على عضو اللجنة الاستفسار من المتقدم عن كل نقطة مهمة يذكرها في إجابته.

ثالثـــاً: تكون الأسئلة بحسب ترتيب المعلومات الواردة في طلب التوظيف.

رابعـــاً: يجب سؤال المتقدم عن نوع التدريب الذي خضع له، وهل يجعله مؤهلاً للوظيفة؟ وما أهم إنجازاته المتعلقة بالوظيفة؟

خامساً: على عضو اللجنة الإنصات والمتابعة والتسجيل بدون لفت نظر المتقدم.

سادساً: على عضو اللجنة محاولة تلخيص ما قاله المتقدم والتأكد من المتقدم أن التلخيص صحيح بحسب إجابته.

ما يجب الابتعاد عنه:

١- لا توجه أسئلة إجابتها بلا أو نعم أو أوافق.

٢- مقاطعة المتقدم في الإجابة أو الشرح.

٣- اللجوء المبالغ فيه للحركات أو الإيماءات أو الحديث بتكلف واصطناع.

٤- عدم الاهتمام بالنظر للمتقدم - النظر للشباك.

٥- توجيه أي نوع من النقد أو الكلام الساخر للمتقدم.

٦- توجيه استفسار عن أمور شخصية، مثل الزواج والأطفال هل تنوي الزواج؟ كم عدد الأطفال، إلا إذا كان ذلك من مطالب الوظيفة.

إنهاء المقابلة:

١- تأكد أن المتقدم أجاب عن جميع الأسئلة.

٢- تأكد متى سيكون المتقدم جاهزًا لشغل الوظيفة / مباشرة العمل.

٣- إفادة المتقدم بنتيجة المقابلة: متى سيعلن عن ذلك؟

٤- تأكد أن المتقدم يخرج من غرفة المقابلة بذكرى تجربة سعيدة.

تنبيه: يقدم الكاتب قاسم ضرار ملاحظة مهمة جديدة بالنظر من قبل ممثل الإدارة الذي يجري المقابلة الشخصية والملاحظة هي[١٤٦]: «ينبغي أن يكون ممثل الإدارة متيقظاً لنوعيات المتقدمين، البعض منهم خجول وانطوائي، والآخر يجنح للمبالغة والبعض يقدم المعلومات بطريقة ملتوية، البعض له تجارب سابقة في المقابلات، لذلك يعرف كيف يواجه الإدارة، الآخر يفقد هذه التجربة، وأنه في ضوء هذه الحقائق يقرر ممثل الإدارة كيفية إجراء المقابلة والحصول على المعلومات اللازمة من طالب العمل» انتهى.

مقابلة مجموعة من الأفراد Group Selection:

تستخدم هذه المقابلة في القوات النظامية وفي الخدمة المدنية على مستوى وظائف مديري تحت التدريب حيث يتم إجراء المقابلة لعدد(٥) أو (٨) من المتقدمين عبر سلسلة من الاختبارات والتمارين تحت مراقبة عدد من المسئولين لمعرفة الصفات القيادية وقدرة الفرد على التفكير السريع والمبادأة واتباع المنطق في التحليل والحديث، والمقدرة على تقديم الأفكار بوضوح وعقلانية والمقدرة على التأثير في الآخرين وكسب قلوبهم والرغبة في تحمل المسئولية والقدرة على تحمل النقد ووجهة النظر الأخرى.

الاختبارات:

هي وسيلة قليلة التكلفة وموضوعية للتمييز بين المتقدمين للعمل لكن يشترط فيها ما يلي:

أولاً : أن ترتبط بأعمال الوظيفة.

ثانياً: أن تكون صالحة لقياس ما هو مطلوب قياسه.

ثالثاً: أن تكون قابلة للتطبيق ويعتمد عليها ويجب أن يتم الاختبار في مكان مريح مع إفادة المتقدم بما يجب أن يحمله معه مثل آلة حاسبة.

---

(١٤٦) قاسم ضرار، مصدر سابق، ص (١٠٥).

أنواع الاختبارات:

١- الاختبار العملي مثلاً الطباعة والبائع.

٢- اختبار الاستعدادات. Aptitude Tests

٣- اختبارات الذكاء: القدرة على التحليل Intelligence Tests

٤- اختبارات الشخصية: Personality Tests للتعرف على توازن الشخص والثقة في النفس والقلق والإحباط. ويجب على الاختبارات أن تكون صالحة وقابلة للتطبيق ويمكن الاعتماد عليها، Valid and Reliable وترتبط بالوظيفة.

الإعلان عن الوظيفة:

يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في إحدى أو بعض وسائل الإعلان التي تستخدمها الشركة وبحسب طبيعة الوظيفة وتشمل الوسائل الطلب من بعض المسئولين من نفس موظفي الشركة البحث عن الشخص المناسب.

وتتولى إدارة الموارد البشرية تلقي طلبات التقديم للوظيفة وتطلب من المتقدمين تعبئة طلب التوظيف وتشرح لكل متقدم البيانات المطلوبة ولماذا؟

ماذا يفعل المتقدم؟

ينبغي على المتقدم أن يسأل عن الشركة ونشاطاتها، ويجمع أكبر قدر من المعلومات عنها قبل تعبئة وتسليم طلب التوظيف. ومتى اقتنع بالعمل في الشركة؛ يقُم بتعبئة طلب التوظيف بالطريقة التي تحددها الشركة.

وينبغي أن يرفق السيرة الذاتية موضحاً فيها مؤهلاته وخبراته بطريقة مرتبة وواضحة بحيث يدرك القارئ الغرض منها ومحتواها. قد تطلب الشركة أحياناً من المتقدم تعبئة طلب التوظيف بخط اليد في هذه الحالة عليه أن يكون حريصاً في عدم ارتكاب أخطاء إملائية أو نحوية وأن يكون خطه مقروءاً وليس على عجل وفي جمل بسيطة ومتكاملة.

ويرفق مع الطلب جميع المستندات التي تطلبها الشركة وبعد ذلك ينتظر الاتصال من الشركة[١٤٧] ومتى تم قبول طلبه تحدد له الشركة مواعيد وإجراءات المقابلة والاختبار

---

(١٤٧) الوثائق المطلوبة في العادة هي: الشهادات العملية والدراسية والخبرة والميلاد والجنسية والإنجاز فوق العادة، كالجوائز المدرسية أو في عمل سابق لخدمة ممتازة كما هو الحال بالنسبة لمن تركوا الخدمة النظامية والأوسمة، يستحسن تقديم صور من هذه الوثائق مع الحضور للمقابلة بالأصول، كما يسلم إدارة الموارد البشرية صوراً من هذه الوثائق بعد الاطلاع على الأصول.

وما بعد ظهور النتائج وعليه أن يترقب اتصال الشركة به حسب العنوان أو الهاتف الذي على طلب التوظيف والسيرة الذاتية[١٤٨].

لماذا الإعلان عن الوظيفة؟

١- يعتبر الإعلان الوسيلة الناجعة في استقطاب أكبر عدد من المؤهلين لشغل الوظيفة، وإن كثيراً من الشركات تستخدم الإنترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة وخاصة الوظائف الإستراتيجية.

٢- يوفر الفرص المتكافئة أمام المؤهلين الذين يرغبون في العمل بالشركة مع تحديد الحد الأدنى من المؤهلات.

٣- يحتوي الإعلان على معلومات تمكن الشخص من اتخاذ قرار هل يتقدم للوظيفة أم لا من حيث:

أ - مقر العمل.

ب - شروط العمل وظروفه، هل به مناوبات وسفر متواصل ... إلخ.

ج - هل سوف يخضع لتدريب قبل بداية العمل.

د - الرواتب والحوافز وبعض المزايا المهمة كالعلاج والتعليم وفرص الترقية.

٤- كيف يتقدم الشخص بالطلب للتوظيف؟ ما الشهادات المطلوبة وطريقة التقديم؟ قد يطلب منه شهادة أو خطاب توصية من شخصيات عامة.

ويمكن للشركة أن تلجأ إلى مكاتب التوظيف التابعة لوزارة العمل أو لمكاتب التوظيف الأهلية للحصول على عدد من المتقدمين المؤهلين لاختيار من يستوفي شروط القبول بالشركة، وإنه مع تزايد فرص العمل فإن الشركات سوف تزيد من اعتمادها على هذه المكاتب، لذلك يشترط أن تدعم مكاتب التوظيف قدراتها في مواجهة الطلب المتزايد على خدماتها.

٥- تتسلم إدارة الموارد البشرية طلب التوظيف والوثائق المنصوص عليها في الطلب ويتم إفادة الطالب لاحقاً بالتالي:

- مقابلة مدير إدارة الموارد البشرية للتعرف على مؤهلاته وشخصه.

(١٤٨) الوثائق المطلوبة في العادة هي: الشهادات العملية والدراسية والخبرة والميلاد والجنسية والإنجاز فوق العادة، كالجوائز المدرسية أو في عمل سابق لخدمة ممتازة كما هو الحال بالنسبة لمن تركوا الخدمة النظامية والأوسمة، يستحسن تقديم صور من هذه الوثائق مع الحضور للمقابلة بالأصول. كما يسلم إدارة الموارد البشرية صوراً من هذه الوثائق بعد الاطلاع على الأصول.

- إفادة الطالب بنوع الاختبار والمقابلة التي سوف يخضع لهما وتحديد المطلوب منه مع طمأنته.
- إفادته بموعد الاختبار ثم المقابلة في حالة النجاح - ويتولى شرح هذه الإجراءات المسئول عن التوظيف، أما مدير إدارة الموارد البشرية فإنه يهدف إلى التأكد من جدية الطالب ومدى صلاحيته من حيث المظهر للوظيفة ثم الإجابة عن أي أسئلة أولية يوجهها الطالب.

النجاح في المقابلة:

التعيين على الوظيفة:

يشترط في التعيين على الوظيفة أن ينجح المتقدم للوظيفة:

١- في الاختبار.

٢- في المقابلة الشخصية.

وتفيده إدارة الموارد البشرية بالنجاح وبقبوله ليكمل مشوار التعيين حيث:

أ - يتسلم من إدارة الموارد البشرية خطاباً للأدلة الجنائية للتأكد من خلو سجله من السوابق التي تمنع استخدامه، وكذلك يخضع الطالب للكشف الطبي للتأكد من صلاحيته الجسمانية للعمل.

ب - وبعد أن يوقع المتقدم للوظيفة على عقد العمل يتم ما يلي:

أولاً : يتم فتح ملف الموظف وهو الذي يحتوي على الوثائق التي تخص كل موظف من تاريخ تعيينه إلى إنهاء خدمته، كما أن الملف يضم بطاقة الموظف التي تلخص حياته الوظيفية، وقد ساعد الحاسب الآلي كثيراً في حفظ البيانات عن الموظفين، كما يتم تعديل سجل تشكيلات الوظائف.

ثانياً: يقابل الموظف المستجد مدير إدارة الموارد البشرية الذي يرحب به عضواً فاعلاً بالشركة ويتحدث معه عن الشركة من حيث التنظيم والنشاطات وأخلاقيات العمل وشروط الخدمة، كما يشرح المتقدم للوظيفة بنود عقد العمل، وسوف يتم استعراض هذا الجانب في فقرات لاحقة.

وهكذا يكون المتقدم للوظيفة قد أدى ما عليه من واجبات للحصول على الوظيفة التي تقدم لشغلها. ويبدأ مشواره مع فترة التجربة التي يؤكد خلالها قدراته وإمكاناته

للمضي قدماً في أداء ما يوكل إليه من مهام الوظيفة التي تم اختياره لشغلها. ويجب أن يلتفت المتقدم للوظيفة إلى أهمية فترة التجربة ومحاولة الاستفادة منها في اكتساب ثقة الإدارة وتعاون زملائه واكتساب المهارة والمعرفة الوظيفية بالطرق الصحيحة والتي تنص عليها تعليمات الشركة.

النصوص النظامية لفترة التجربة:

يخضع كل موظف مستجد لفترة تجربة ينص عليها نظام العمل ومدتها ثلاثة أشهر، وهي الفترة التي ينبغي أن يتم فيها بناء جسور المعرفة والسلوكيات، التي تجعل الموظف المستجد مؤهلاً لوظيفته، وقادراً على اكتساب عادات العمل الإيجابية، وعلى رأسها الانضباط في الدوام، وتنفيذ التعليمات، واتباع إجراءات العمل المقننة، فضلاً عن اكتساب أخلاقيات العمل بالشركة.

- وتنص المادة (٥٣) في الباب الخامس من نظام العمل على التالي:

(إذا كان العامل خاضعاً لفترة تجربة وجب النص على ذلك صراحة في عقد العمل، وتحديدها بوضوح بحيث لا تزيد على تسعين يوماً، ولا تدخل في حساب فترة التجربة إجازة عيدي الفطر والأضحى والإجازة المرضية، ويكون لكل من الطرفين الحق في إنهاء العقد خلال هذه الفترة ما لم يتضمن العقد نصاً يعطي الحق في الإنهاء لأحدهما)

- وتنص المادة (٥٤) على الآتي تكملة لما تقدم:

(لا يجوز وضع العامل تحت الاختبار أكثر من مرة واحدة لدى صاحب عمل واحد، واستثناء من ذلك يجوز باتفاق طرفي العقد إخضاع العامل لفترة تجربة ثانية لا تتجاوز مدتها تسعين يوماً، بشرط أن تكون في مهنة أخرى أو عمل آخر، وإذا أنهى العقد خلال فترة التجربة فإن أياً من الطرفين لا يستحق تعويضاً، كما لا يستحق العامل مكافأة نهاية الخدمة عن ذلك، وأن على إدارة الموارد البشرية أن توضح للموظف المستجد أبعاد أهمية فترة التجربة).

وأنه سيكون تحت مسئوليتها الإدارية بالتنسيق والتشاور مع مدير الإدارة التي سوف يعمل فيها هذا الموظف المستجد، وتعتبر فترة التجربة هي فترة المخاض، إما استمرار بالعمل بكفاءة ورغبة وحماس، وإما البحث عن وظيفة أخرى يجد فيها الموظف المستجد متنفساً لطموحاته، وميوله الوظيفية.

وهكذا فإن فترة التجربة هي المرحلة النهائية في إجراءات الاختيار والتعيين، فالامتحانات والمقابلات التي يخضع لها الشخص ليست بالأدوات الكافية للحكم على صلاحية الشخص إذ لا بد من الحكم على كفاءته وسلوكه وحماسته للعمل وتعاونه مع الآخرين من خلال ممارسته الفعلية لعمل الوظيفة، وفي بيئة العمل، وفي علاقاته مع زملائه والعملاء، وتصرفاته أثناء تأدية مهامه اليومية، وتحت ملاحظة المشرف ومن بيده إعداد تقرير الكفاية عنه في نهاية فترة التجربة.

مرحلة برنامج تقديم الموظف المستجد للعمل Induction Program:

إن أكثر مسئوليات إدارة الموارد البشرية شفافية، ولها تداعياتها السلبية إن لم تمارس بكفاءة هي مسئولية استقبال الموظف المستجد.

الغرض من البرنامج:

إن الغرض من البرنامج هو الحد من لجوء الموظف المستجد إلى ترك العمل في مراحل الخدمة الأولى بسبب انعدام البرنامج الذي يؤدي إلى أقلمته لبيئة العمل الجديدة لذلك أصبح من الضروري جداً – كما تقول سكيتس (J. Skeats) أن تعمل الجهة على إعداد برنامج تقديم متكامل يحفز الموظف المستجد للتعرف على بيئة العمل وعلى نظم وتقاليد الخدمة في هذه الجهة، ويجعله يعتز بانتمائه لها، كما أنه يتعرف على طرق السلامة والوقاية من المخاطر، ومحطات الإطفاء والعيادة الطبية والأماكن التي تتطلب حرصاً على سلامة وصحة العاملين والمراجعين[١٤٩].

وحتى يكون البرنامج ذا أثر إيجابي على الموظف المستجد، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتصميمه بطريقة تلبي احتياجات كل موظف مستجد بتنوع ثقافاتهم وطموحاتهم وأعرافهم ... إلخ. وهنا يبرز حقاً دور إدارة الموارد البشرية في إيجاد عمالة ذات معرفة بالجهة التي تعمل فيها من حيث النشاطات والأهداف والرسالة، كما أن البرنامج يعرف هذه العمالة بحقوقها وواجباتها، والدور الذي ينبغي أن تقوم به – وظيفياً وأخلاقياً – وصولاً إلى نماء الشركة والميزة التنافسية غير متجاهلين الإشارة الكافية في البرنامج عن فرص المستقبل الوظيفي الواعد وكيفية تحقيقه بالمثابرة والولاء وتنمية الذات وتوسيع المدارك العملية وزيادة المعرفة المهنية.

إن انعدام وجود برنامج التقديم أو سوء تصميمه يؤديان إلى احتمال استقالة الموظف المستجد في أيامه الأولى أو إلى اكتسابه عادات العمل غير المحببة مثل التأخر

(149) Judy Skeats 1991 Successful Induction , Kogan Page, London(P12).

في الدوام، عدم الجدية في أداء الواجب أو التعامل مع الآخرين، عدم معرفة سياسات وقواعد العمل بالشركة وأصول العمل ضمن الفريق ... إلخ هذه السلبيات.

ولأن حماسة واستقرار الموظف المستجد بالشركة تعتمد على فعاليات الشركة في:

١- جدية الشركة عملياً في الاستفادة من الموظف المستجد بإبراز حسن النوايا عند الاستقبال الأول لمباشرة العمل بالشركة.

٢- توفير المعلومات التي تطمئن الموظف المستجد أنه وجد المكان الذي يرضي طموحاته، وينمي قدراته مع استعداد من جانبه للتعلم المستمر Continuous Learning نحن نعيش في عصر المعرفة التراكمية السريعة النمو والمتجددة.

٣- تصميم برنامج تقديم الموظف للشركة واستهلاله في الحياة الوظيفية أو ما يعرف بـ Induction Programme.

ومن هنا تهتم إدارة الموارد البشرية النموذجية بتصميم البرنامج الذي يساعد الشركة في احتضان وتأهيل الموظف المستجد لوظيفته وبالتالي للشركة:

ويتضمن البرنامج عادة ما يلي:

- وصفاً لمواقع الشركة ومبانيها وتاريخ الشركة وأهدافها ونظامها الأساسي وخدماتها ومنتجاتها ومناطق عملها مثل الفروع.
- شروط الخدمة والتي ينص عليها عقد العمل والأعراف بالشركة مع شرح للرؤية والرسالة والقيم وأخلاقيات العمل.
- شرح للوظيفة ومعايير الجودة وكيف يقاس أداء الموظف.
- المنافسين وخطط المستقبل المنظور، وفي أي مجال تتميز عنهم الشركة التي يعمل بها الموظف؟
- التعليمات الإدارية وقواعد السلامة والأمن ودور الموظف والإدارة.
- التعليمات والإجراءات المكتبية والإدارية مثلاً تقيم المقترحات والشكاوى والتظلمات. والمحافظة على المعدات والأدوات، وكيفية الحصول على مختلف الخدمات التي توفرها الشركة لموظفيها.
- ساعات العمل والإجازات والعطلات والتسهيلات المالية مثل القروض بأنواعها وشروطها.
- امتيازات الخدمة كالعلاج الخدمات الاجتماعية.

- التدريب والتعليم وفرص الترقية والتطوير الذاتي.
- أي معلومات عن الشركة وكيفية الحصول عليها.

إن برنامج تقديم الموظف المستجد قد لا يكون مطبقاً بالمستوى الذي يقنع الموظف المستجد بجدية الشركة في الاستفادة منه؛ لذلك يستقيل الكثير منهم في الأيام أو الأسابيع الأولى لوجود فرص عمل في أماكن أخرى بقدر ما هم قد تأثروا سلباً بمستوى البرنامج - إن وُجدَ البرنامج. إن الكثير من الموظفين الجدد يدخل في روعهم أنهم عبارة عن (رقم) وأداة للإنتاج غير المنظم، وأن الشركة تعتمد على مقدرة الشخص في التكيف لأوضاع الشركة دون تأهيل من جانب المسئولين لظروف الموظف النفسية، ولا شك أن برنامج التقديم الجيد والمخطط له يحقق الكثير من الفوائد منها:

- يساعد في تعريف الموظف بتوقعات الإدارة من الأداء والسلوك من حيث المستوى والالتزام وخدمة العميل.
- يُسرّع عملية استيعاب الموظف لبيئة العمل الجديدة.
- يحس الموظف المستجد برغبة الشركة في الاستفادة من إمكاناته.
- يدعم روح المنافسة في الموظف المستجد للحصول على المستقبل الوظيفي الذي يطمح إليه.
- يوضح للموظف إلى من يتجه في حالة وجود مشكلات في العمل.
- يلتقي الموظف المستجد بكبار المسئولين الذين قد يكونون ضمن المتحدثين في البرنامج.
- يغرس في الموظف المستجد قيم ورؤية الشركة ورسالتها في المجتمع.
- يشرح العلاقة مع العملاء وأصحاب المصلحة الحقيقية Stake Holders.
- ويعتمد نجاح البرنامج على عدة عناصر أبرزها ما يلي:

١- كفاءة إدارة الموارد في الحصول على مشاركة المسئولين في تصميم وتقديم البرنامج.
٢- إدخال تحسينات في البرنامج تبعاً للتغيير في توجهات القوى العاملة وسوق العمل وظروف المنافسة.
٣- قناعة الموظف المستجد بمحتوى البرنامج وطريقة تقديمه والحصول على رأي الموظف حول ذلك[١٥٠].

ويمثل البرنامج الخطوة الأولى للموظف المستجد، فلو أنه كان جيداً فإن الشركة سوف تكون قد نجحت في كسب حماسة وولاء الموظف، والباقي مسئولية المديرين التنفيذيين في استمرار هذه الحماسة وهذا الولاء في الموظف المستجد.

(150) Judy Skeats 1991 Successful Induction Kogan Page, London, PP12-17.

وينبغي عدم تجاهل دور المدرب الذي يعرف كيف يتصل بالموظف المستجد، وكيف ينقل إليه المعلومة ويناقشه في أمور البرنامج، وأي جانب من جوانب العمل بالشركة وتطورها والقيم والأعراف التي يؤمن بها.

وينتقل الموظف المستجد بعد ذلك إلى مرحلة التدريب التوجيهي.

مرحلة برنامج التدريب التوجيهي أو التكويني Orientation Programmes:

وهو التدريب العملي على الوظيفة (Traning - on-the job) وهو تدريب الفرد للفرد في موقع العمل On - One - One والذي يتولى أمره زميل العمل تحت إشراف المدير أو المشرف الذي سوف يعمل معه الموظف، يتم في هذه المرحلة التقويم الرسمي للوظيفة والإدارة أو الزملاء، من حيث اكتساب المعرفة والمهارة الفنية العملية وعلاقاته الوظيفية، وما سوف يواجهه الموظف من مشكلات في وظيفته، وكيف يتغلب على تلك المشكلات كما يتم في هذا التدريب التوجيهي تحديد نوع المساعدة التي سوف يجدها الموظف المستجد من كل من:

١- رئيسه المباشر، وما يطلق عليه المدرب العملي Coach.

٢- زميل العمل (Buddy) الذي سوف يستعرض معه البيان بالعمل في شرح مهام وأداء الوظيفة (يطلق على زميل العمل أحياناً اسمي الراعي (الكفيل) Sponsor.

٣- بقية زملاء العمل بتوجيه من المشرف.

ويعتبر برنامج التدريب التوجيهي أو التكويني مسئولية مدير الإدارة لكن هذا لا يعفي - كما سبق توضيحه - لا يعفي إدارة الموارد البشرية من السؤال عن مسار الموظف المستجد من وقت لآخر خلال فترة التدريب التوجيهي، بل خلال فترة التجربة بكاملها انطلاقاً من مفاهيم إدارة الموارد البشرية من كون الموظف استثماراً ينبغي العناية به للحصول منه على العطاء المتجدد مع الولاء والجدية في اكتساب المهارات والمعارف بصفة مستمرة تمشياً مع ضرورات العمل في منظمات عصر إدارة التغيير.

ويقوم المشرف أو رئيس القسم في فترة التدريب التوجيهي بما يلي:

١- تعريف الموظف المستجد بأهداف واختصاصات وإستراتيجية الإدارة التي التحق بها.

٢- تعريفه بموظفي القسم ومسميات وظائفهم.

٣- تعريفه بصلة وظيفته بمهام الموظفين الذين يرتبط عملهم به.

٤- تعريفه وجلوسه في المكتب المخصص له مع تسلمه كافة أدوات العمل التي يحتاج إليها حسب طبيعة ودرجة الوظيفة التي يشغلها مثل الحاسب الآلي، الأوراق واللوائح وأدلة العمل وبياناً بأسماء العملاء إن كان عمله يرتبط بهم.

٥- يشرح للموظف المستجد المهام التي سيقوم بها.

٦- يوضح للموظف المستجد أنه سيخضع لفترة تجربة يُعد بانتهائها تقرير عن مساره وصلاحيته للعمل.

٧- يوضح له معايير الأداء وإلى من سيلجأ حالة وجود صعوبة (ويكون اللجوء في الأيام الأولى للمشرف نفسه، لكن فيما بعد يلجأ الموظف المستجد لأحد الزملاء لتحديد المشرف على تدريب الموظف على عمله وهو ما يعرف بالكفيل (Buddy System) أو (The Sponsor)، وهو شخصٌ يعرف مهام الوظيفة جيداً ولديه القدرة على نقل المعرفة والتدريب على الوظيفة مع صبر وحسن إنصات لاستفسارات الموظف المستجد بل لتشجيعه أيضا لتوجيه الأسئلة والاستفسارات.

وينبغي هنا أن يتأكد الرئيس المباشر أن الموظف المستجد يجد المناخ الذي يساعده في اكتساب عادات العمل المحببة مثلاً: العمل بروح الفريق، عدم الغياب أو التأخير، العناية التامة بالعميل والموردين وبالمظهر العام، الاهتمام بأدوات ومملوكات الشركة والتقليل من المصروفات في حدود الوظيفة ؛ كما أنه أي المشرف يحبب إلى الموظف المبادأة والإبداع في العمل، والجرأة والموضوعية في إبداء الرأي واتخاذ القرار، والتزام بإجراءات ومعايير الجودة، والعمل والتعليمات ... إلخ. القائمة التي تجعل من الموظف المستجد عضواً فاعلاً في الإدارة.

وتقوم إدارة الموارد البشرية في مرحلة التدريب التوجيهي بمتابعة الموظف المستجد عن بعد والاجتماع به لحل أي مشكلات حول وضعه ومساره في العمل ويكون ذلك بعلم وحضور المشرف أو مدير الموظف المستجد

وتتطلب مرحلة التدريب التوجيهي صبراً وتركيزاً من المشرف باعتباره مدرباً عملياً Coach أو زميل عمل مناطاً به مسئولية تدريب الموظف المستجد، وبعد التأكد من اكتسابه مهارات العمل وسلوكياته يصبح هذا الموظف ذا قدرات وظيفية ومعنوية فاعلة ويكون دور المشرف أو المدير هو المحافظة على روح الفاعلية والعمل الجاد من الموظف وذلك باتباع أساليب إدارية محفزة.

ويتبع زميل العمل أو المشرف طريقة التدريب داخل الصناعة Training Within Industry (T.W.I) حيث يقوم بالخطوات التالية:

أولاً: تقديم وشرح عام عن مهام الوظيفة من قبل المدرب العملي Coach ويتم بعد ذلك طمأنة الموظف المستجد والتأكد من وضعه السليم لتلقي التدريب.

ثانيًا: مراجعة خطوات العمل الرئيسة لمهام الوظيفة وإعادة شرحها بصبر وتركيز حتى يطمئن أن الموظف المستجد قد استوعب جميع الخطوات.

ثالثًا: الطلب من الموظف أداء العمل تحت إشراف المدرب العملي المباشر.

ويوضح الملحق خطوات التدريب داخل الصناعة الذي هو من أسرع طرق التدريب.

وتقع على إدارة الموارد البشرية أن من يتم اختيارهم للقيام بهذا التدريب لهم إلمام تام بمهام الوظائف وطبيعة المشكلات التي قد يواجهها الموظف المستجد، وينبغي أيضاً على إدارة الموارد البشرية الحصول على تقرير أداء الموظف المستجد في ميقاته وحسب الأصول(١٥١).

- **تنبيه (١):**

ينبغي لفت نظر زملاء العمل إلى عدم التدخل في شرح العمل وطريقة أدائه إذ إن ذلك مسئولية المشرف أو الزميل المناط به تدريب الموظف. إن تدخل الزملاء قد يؤدي إلى إكساب الموظف بعض عادات أو طرق العمل غير المنصوص عليها أو غير المرغوب فيها.

- **تنبيه (٢):**

كم يكون مفيدًا لو أن مكاتب العمل أو اتحاد الغرف التجارية يصدر تعميماً إرشادياً وبتوسع كاف لمؤسسات القطاع الخاص حول كيفية التعامل مع الموظف المستجد في فترة التجربة مع الأخذ في الاعتبار طبيعة عمل المؤسسة وما تفرضه من مهارات سلوكية على كل من المشرف أو المدرب العمل Coach والموظف المستجد.

التدريب داخل الصناعة Training Within Industry:

خطوات التدريب داخل الصناعة(١٥٢).

كيف تدرب (الخطاب للمشرف).

---

(١٥١) "يشير إيفانز (D. Evans)، مصدر سابق، إلى مسئولية المشرف تجاه الموظف المستجد من مختلف فئات العاملين حيث يركز مثلاً بالنسبة للأجانب على قوانين البلاد وتعليمات السلامة وبالنسبة لخريجي الجامعات من المواطنين يركز على المشكلات التي سوف يواجهونها وكيفية التغلب عليها مع التمسك بقيم وأخلاقيات العمل، أما بالنسبة لذوي الاحتياجات الخاصة فإن إيفانز يقول إنه ينبغي ألا يجعلهم المشرف يشعرون أنهم مكان عطف وشفقة، وعلى المشرف أن يعاملهم على أنهم أنداد أسوياء مثل بقية الموظفين مع مراعاة (خفية) لظروفهم دون تجريح لكبريائهم أو غريهم للانخراط بحماسة في الإنتاج".

«...... The Disabled Person Wants To Be Treated Just Like Every One Else In General, Show Sympathy But Never Pity. David Evans 1996 (4th edn) Supervisory Management, Principles And Practice, Cassell, London, P 288.

(١٥٢) قاسم ضرار، الموظف والمشرف في فترة التجربة، معهد الإدارة العامة (ص٦٠).

الخطوة الأولى - إعداد المتدرب:

١- طمئنه وأزل مخاوفه.
٢- حدد له العمل أو الموضوع.
٣- تبين معلوماته الحالية.
٤- اغرس فيه رغبة التعلّم.
٥- تأكد أنه في الوضع الصحيح.

الخطوة الثانية - شرح العمل للمتدرب:

١- وضح له بالكلام والإشارة والبيان كل مرحلة على حدة.
٢- بين النقاط المهمة في كل جزء.
٣- درّب بصبر تدريباً تاماً وبوضوح.
٤- أعط القدر المناسب من المعلومات بحيث لا تتجاوز طاقته.

الخطوة الثالثة - إجراء التجربة:

١- دعه يقوم بالعمل (أو يوضح الموضوع).
٢- صحح الأخطاء حال وقوعها أولاً بأول.
٣- لاحظ مقدار تفهمه للنقاط المهمة عند القيام بالعمل.
٤- استمر حتى تطمئن لمقدرته في أداء العمل.

الخطوة الرابعة - ممارسة العمل:

١- بيّن له واجباته.
٢- عين له لمن يرجع إليه لطلب المساعدة.
٣- شجعه على الاستفهام.
٤- راجع كلما دعت الضرورة.

نموذج

تقرير أداء الموظف المستجد بانتهاء فترة التجربة

القسم الأول

(يعبأ من قبل إدارة شئون الموظفين ويُعاد إلى الإدارة نفسها بعد تعبئته)

(يقدم هذا التقرير للرئيس قبل أسبوعين من نهاية فترة التجربة)

اسم الموظف: .... الوظيفة: ....

الإدارة: .... تاريخ التعيين: ....

تاريخ انتهاء فترة التجربة: .... الراتب: ....

مدير شئون الموظفين

التوقيع: .... التاريخ: ....

القسم الثاني

(يعبأ من قبل الرئيس المباشر)

م	عناصر التقييم	جيد	مُرْضٍ	ضعيف	ملاحظات
١	المعرفة والخبرة الفنية				
٢	جودة الإنتاج (كما وكيفاً)				
٣	العلاقات مع الزملاء والعمل بروح الفريق				
٤	تحمل المسئولية والحماسة للواجب				
٥	الالتزام بالتعليمات والانضباط الإداري وأخلاقيات العمل والمظهر العام				
٦	المحافظة على ممتلكات الشركة والتمسك بتعليمات السلامة				

أ - هل قدم إنجازاً فوق العادة خلال فترة التجربة؟

( ) نعم ( ) لا (في حالة نعم وضح تلك الإنجازات)

ب - هل توصي بتثبيته بالخدمة؟

( ) نعم ( ) لا (في حالة نعم هل يحتاج إلى تدريب إضافي؟)

وما مدته ونوعه؟ ....

ج - هل توصي بمنحه زيادة في الراتب؟

( ) نعم ( ) لا (في حالة نعم وضح نسبة الزيادة)

د - أي ملاحظات عامة أخرى: مثل أنه كثير الزوار، وكثير استعمال الهاتف مع تلكؤ في تنفيذ التعليمات والمهام الطارئة، وأنه مرتب ومنظم في عمله، ويهتم بحفظ الأوراق، ويستغل وقته بكفاءة، ومتميز في خدمة العملاء، متحمس للتنمية الذاتية ... إلخ)

الاسم: .... الوظيفة: ....

التوقيع: .... التاريخ: ....

القسم الثالث

(يعبأ من قبل معتمد التقرير)

- يعتمد التقرير أعلاه.
- لا أوافق على هذا التقرير للأسباب التالية:

١-

٢-

٣-

الاسم: .... الوظيفة: ....

التوقيع: .... التاريخ: ....

تعليمات خاصة بإعداد التقرير:

أولاً: ينبغي أن يتأكد الرئيس - معد التقرير - أنه قام بترتيب الموظف المستجد على مهام وأعباء وظيفته.

ثانياً: أن الموظف المستجد قد خضع للمتابعة والتقييم طوال فترة التجربة وأن الرئيس قد أبان له مواطن القوة والضعف في أدائه، والأهداف التي ينبغي أن يحققها خلال فترة التجربة وأنه على علم وإدراك معايير الأداء.

ثالثاً: أن تتم مراجعة هذا التقرير مع الموظف المستجد، ومنحه فرصة للدفاع عن أدائه ونقاط الضعف التي ينبغي عليه تجاوزها، وكيف يتم ذلك.

رابعاً: لا يُقبل هذا التقرير ما لم يطلع عليه الموظف المستجد- وهذه مسئولية إدارة الموارد البشرية.

ولأنَّ فترة التجربة تُعَدُّ مرحلة الانتقال من البيئة الأكاديمية إلى بيئة العمل، فهي بحاجة إلى متابعة من قبل المسئولين بالشركة / المؤسسة، كما أن صندوق تنمية الموارد البشرية ومكاتب العمل الرسمية أو الأهلية مطالبون بمتابعة أداء الموظف المستجد وتقع مسئولية خاصة على صندوق الموارد؛ ذلك أنه مسئول عن السعودة ويسهم أيضاً في دفع الرواتب.

توقعات الموظف المستجد من المنظمة:

يتوقع الموظف المستجد أن تعمل المنظمة على:

- توفير ظروف عمل آمنة وصحية.
- بذل أقصى ما في وسعها لتوفير الأمن الوظيفي (Job Security).
- توفير وظائف تحمل عناصر التحدي والرضا الوظيفي وتقلل من العوامل التي تجعل الشخص يشعر بالعزلة عن عمله/وظيفته.
- تطبيق سياسات وإجراءات عادلة في شئون الموظفين تسمح للموظفين بالمشاركة في القرارات التي تؤثر في أوضاعهم.
- تطبيق معايير متساوية في التعامل مع الموظفين.
- توفير فرص معقولة لتطوير الأفراد ولتقدمهم الوظيفي في سلك المهنة.
- معاملة الموظفين باحترام وإنسانية وتقدير حقه في خصوصياته (Privacy).
- الجدية والإدراك مع اعتبار كاف لمشكلات الموظفين الشخصية.
- توفير جو من الثقة والتعاون المتبادل (Mutual Trust of Co-Operation).

إن هذه التوقعات لا تتضمنها لائحة الموظفين؛ ذلك أنها إرث ثقافي وأخلاقي تبنيه المنظمة عبر السنين ويدخل ضمن التزاماتها الأدبية والاجتماعية نحو الموظفين.

توقعات المنظمة من الموظفين[١٥٣]:

- أن يتبنوا ويقبلوا بمبادئ وثقافة المنظمة / الأيدلوجية (Ideology).
- أن يعملوا بجد ويثابروا في تحقيق أهداف المنظمة.
- عدم أو سوء استغلال حسن نوايا المنظمة (Goodwill).

---

(١٥٣) Mullins، مصدر سابق، ص (١٤).

- أن يحافظوا على سمعة ومكانة المنظمة والتعامل في إطار أخلاقي مع المنافسين.
- أن يبرهنوا عملياً على ولائهم للمنظمة.
- عدم خيانة أو سوء استغلال الوظيفة والثقة التي وضعتها المنظمة في أشخاصهم.
- أن يحافظوا على مستوى معقول من المظهر العام والملابس وعدم التدخين مع اهتمام بالصحة البدنية والرياضية المناسبة واحترام البيئة.
- التعامل مع العملاء والمساهمين والموردين بكل الشفافية والأمانة والصدق.
- أن يحترموا القانون والتعليمات والأعراف وأخلاقيات العمل مع التقيد بها في جميع تصرفاتهم حسب الموقف.

الفصل السابع
التدريب والتطوير

التدريب وتطوير مهارات الموظفين:

تعريف التدريب:

١- يعرف التدريب بأنه ذلك «المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول إليه. فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل لسنوات يزيد من قدراته الإنتاجية».

«أما التطوير فإنه الجهد الذي يوجه لتحسين أداء المستقبل بتزويد الشخص المهارات والمعارف التي تفرضها وظائف المستقبل التي سوف يشغلها ويعد لها في حينه». ويحتاج التدريب إلى التحفيز والصلة بالعمل[(١٥٤)].

٢- يعرف كل من بيارز ورو (BYARS AND RUE) التدريب بأنه العملية التي تتضمن اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات (KNOWLEDGE, SKILLS,) (KSA) ABILITIES) الضرورية للنجاح في أداء الوظيفة[(١٥٥)].

٣- ويعرف قاسم ضرار التدريب بأنه «الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات الشخصية والوظيفية، والمعرفة أو المهارة عن طريق تجربة في التعلم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسله من النشاطات. والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات المنظمة الآنية وفي المستقبل[(١٥٦)]».

٤- التدريب نشاط معني بتطوير أفراد الناس ومساعدتهم ليكونوا أكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفى وظائفهم وعملية التعلم هي الأساس للتدريب.

ولأن الحاجة إلى التدريب تبرز في كل مناحي الحياة بالمنظمات:

١- بسبب التغيير المتسارع الذي تخضع له اليوم المنظمات والأفراد والمجتمعات.

(154) (EVAN M. BERMAN, (ET-AL), (2006), (2 ND. EDN.). HUMAN RESOURCE MANAGEMEINT IN THE PUBLIC SERVICE-PARADOXES, PROCESSES, AND PROBLEMS, SAGE PUBLICATION S INC., LONDON (PP219-220).

(١٥٥) قاسم ضرار – فعالية التدريب في عصر العولمة – مطابع سمحة – الرياض ٢٠٠٢م – ص (٩٥).

(١٥٦) مصدر سابق، ص (١٦٠).

٢- وبسبب الاقتصاد العالمي ومطالبه.

٣- وبسبب قيام المنظمات العملاقة ذات الأداء العالي.[١٥٧]

٤- وبسبب التقنية التي تفرض على الأفراد مواكبتها والاستفادة منها.

٥- وبسبب الدعم الحكومي.

٦- وبسبب طموحات الموظفين وتغير القيم مع الرغبة في التعلم والارتقاء بأسباب المعرفة المهنية والوظيفية.

أهداف التدريب العامة:

١- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة واقتصاد.

٢- تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم.

٣- تمكين الموظفين من مواجهة التغيرات في مهام وظائفهم بجدارة.

٤- ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة.

٥- جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أخرى more employable.

٦- كما أن التدريب يقلل من فاقد العمالة.

٧- التدريب علاقات عامة تحفز المؤهلين للالتحاق بخدمة الشركة.

٨- التدريب وإعادة التدريب يقلل من الأخطاء والوقت الضائع في التصحيح والتكلفة.

هذا ويجيب التدريب عن التساؤل حول:

١- ماذا تريد الشركة من الموظف المتدرب أن يكون قادرًا على أدائه بعد التدريب؟

٢- تحت أي ظروف يمكن للموظف المتدرب أن يكون قادرًا على أدائه؟.

٣- وعلى أي مستوى من الإتقان والجودة يكون أداء الموظف حسب معايير أداء الوظيفة؟

هذا ويرى قاسم ضرار أنه ينبغي أن يؤدي التدريب إلى إكساب الموظفين مهارات أخلاقية وقيم سلوكية بداءتها:

١- الإحساس بضرورة خدمة المجتمع في حدود الاختصاص وقيم الشركة.

٢- الالتزام بتطبيق القانون وعدم اللجوء إلى المبررات التي تلتف حول القانون للموافقة على الإجراء.

(157) TONY PANT, (1996) (2ND. EDN.), DEVELOPING EFFECTIVE SKILLS, MCGRAW-HILL, NY. PP. (1-3).

٣- المشاركة في المناسبات الاجتماعية والرياضية والثقافية.

وأما عن أهميه التدريب فيقول قاسم: «أن أهمية التدريب في شركات اليوم هي نابعة من ذات العوامل التي أدت إلى ضرورة تطوير إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها في ثلاثة عوامل رئيسة هي: ١- اكتمال الصحوة التنموية بالمملكة. ٢- الإسراع بالسعودة. ٣- التوسع في النشاط التجاري والصناعي مما أبرز الحاجة إلى مهارات جديدة وضرورة رفع كفاءات الموظفين».[١٥٨]

مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية:

١- المدخل الشامل على مستوى الشركة ككل. ويقوم على مراجعة غايات وإستراتيجية الشركة على المدى القصير والبعيد للتأكد أن التدريب يلبي الإستراتيجية.

٢- مدخل إدارة الأداء: مقارنة أداء الموظفين في ضوء المقاييس المحددة لوظائفهم، نتائج تقييم الأداء.

٣- مدخل تحليل الأحداث الحرجة أو أولويات المشاكل - «تحديد والتعرف على أولويات المشكلات التي تعاني منها الشركة والتي تتطلب التدريب وأن التدريب هو العلاج الفعلي لها».

٤- مدخل التحليل الذاتي، يقوم الموظف بتحليل معارفه ومهارته وقدراته ومنظوره إليها وهل هي كافيه لتغطية مطالب الوظيفة؟.

ما احتياجات المستقبل، يسأل المديرون والموظفون عن ذلك؟

وما أولويات التدريب؟ وما الموارد المتاحة مثل التغير الرئيسي في الشركة - ترشيحات المديرين؟

التدريب والاستثمار في الموارد البشرية: هل هو تكلفه أم استثمار؟

قال براتون وجولد:

«تعني تكلفة التدريب (TRAINING COST (P274 في مفاهيم إدارة الموارد البشرية تعني الاستثمار INVESTMEUT مما يعني أن التدريب والتطوير عملية طويلة المدى وليست على المدى القصير كما هو الحال في عبارة "تكلفة التدريب "وأن التعلم نشاط إستراتيجي"[١٥٩].

(١٥٨) فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة، مصدر سابق، ص (٥٨ - ٦٢).

(159) JOHN BRATTON AND JEFFREY GOLD, (1999), (2ND. EDN.), HUMAN ANAGEMENT THEORY AND PRACTIGE, MACMILLAU BUSNESS, LONDON, (P 274).

وفي منظورنا أن الاستثمار يدعم السوق الداخلية TNTERNAL MARKET للموارد البشرية المدربة. ولأن إدارة الموارد البشرية تعتبر الولاء والالتزام عنصرين مهمين، فإن التدريب يولد هذين الشعورين في الموظفين حيث يؤكد حسن نوايا الشركة تجاه مستقبل الموظفين.

وتعتبر المنظمات اليوم عنصرًا مهماً في تحقيق الخبره التنافسية؛ إذ بدون قوى مدربة عاملة لا يمكن إنجاز أعمال تؤدي للسبق التجاري.

وهناك اتفاق أن التعلم بمختلف أشكاله (تدريب وتطوير) هو الإستراتيجية الوحيدة التي تميز الشركات عن بعضها الآخر. ويطلق اليوم على المنظمة التي تهتم بالتعليم المنظمة ذات التوجيه نحو التعليم LEARNING ORGANIZATION.

ويبدو جانب الاستثمار واضحاً في بعض الشركات السعودية مثل سابك والاتصالات السعودية وبالطبع أرامكو، وكذلك في البنوك وخاصة البنك الأهلي التجاري والعربي الوطني وغيرهما.

علماً أن مصروفات التدريب تكون على النحو التالي:

١- الإيرادات، وتشمل تأجير قاعات ومراكز التدريب للإدارات، وتأجير الأجهزة ورسوم الدورات والندوات ... إلخ.

٢- المصروفات، وتشمل الرواتب والبدلات، إيجار أماكن التدريب، رسوم دورات خارجية، القرطاسية والأدوات المكتبية والتقنيات، الصيانة والحراسات والتشجير والكهرباء والهاتف والمواصلات ومكافآت المحاضرين الزائرين والفنادق والضيافات وأثاث القاعات والمكاتب، والاستعانة بمراكز استشارية لتطوير البرامج وغير ذلك.

٣- إصدار مجلة التدريب، والرحلات الداخلية والخارجية، وحضور مؤتمرات علمية ... إلخ.

أنواع التدريب:

بدأ التدريب أصلاً في الحياة المدنية بالتلمذة الصناعية (Apprenticeship)، وفي الجيوش بدأ التدريب مع استعمال الذخيرة - البنادق والمدافع - وتخريج المدارس الحربية كالضباط والعسكريين في سلاح الإشارة ... إلخ.

واليوم ومع التقدم الاقتصادي وفي مجال التعليم تعددت أنواع التدريب وهي كما يلي:

١- التدريب للمنظمة (Induction Programme) ولا تتعدى مدته أسبوعين والغرض منه تعريف الموظف المستجد بالمنظمة من حيث الغايات والتنظيم والنشاطات.

٢- التدريب التوجيهي / التكويني (Orientation) وهو تأهيل الموظف المستجد لوظيفته وأسرع الطرق في الاستفادة منه هو التدريب داخل الصناعة (Training Within Industry) وسبقت الإشارة إليه، وكذلك التدريب قبل مباشرة العمل (Preservice Training) كما هو الحال لموظفي الجمارك والبريد والإطفاء والمقاييس، بحيث لا يزالون العمل إلا بعد نجاحهم في البرنامج التدريب. ثم أخيرًا التدريب في أثناء الخدمة (In-Service training) ويشمل الخبرة العملية المخطط لها في الشركة أو خارجها كما يحدث في حالات التعاقب الوظيفي (Job Succession Plan) أو الإثراء الوظيفي المنظم، وهو كثير ومتنوع حسب الغرض وحسب المنتسبين لبرامجه ويمكن تقسيمه كالتالي:

١- برامج الإدارة التنفيذية أي موظفي وقاعدة الهرم الإداري مثل الكتبة: وكتبة الحسابات والمساعدين الفنيين.

٢- وبرامج الإدارة الوسطى وهى موجهه للمشرفين والاختصاصيين والفنيين.

٣- وبرامج الإدارة العليا وهي للمديرين وكبار الأخصائيين.

ولكل مجموعة أساليب التدريب الخاصة بها فهناك التدريب داخل القاعة والذي يعتمد كثيرًا على المحاضرات ثم المؤتمرات وحلقات النقاش والزيارات الميدانية والتدريب خارج الوظيفة في جهة تدريبية أو شركة أخرى تقدم تسهيلات في التدريب للشركات المتعاونة معها وهكذا.

ومع التكنولوجيا أصبحت تقام دورات تدريبية عبر الأقمار الصناعية يشارك فيها الأفراد من بلدان مختلفة ويتم الاتصال فيما بينهم عبر التقنية المتطورة.

لقد تغيرت أساليب التدريب وتنوعت مع التطور العلمي والتقني. هذا ويتم اختيار نوع التدريب المناسب في ضوء الهدف من التدريب، وإمكانية تقل المعرفة والمهارات لموقع العمل والموارد المتاحة والعناصر اللازمة للتدريب وهي المدرب والمتدربون.

مبادئ التعلم (PRINCIPLES OF LEARNING):

١- التحفيز لتحقيق أهداف شخصية، وهي بالنسبة للموظف الأمن الوظيفي، وزيادة الراتب، وزيادة المعرفة الذهنية وما تحويه من متعة، والمكانة والاعتراف من الآخرين، والإنجاز. فإذا تمكن الموظف من تحقيق بعض من هذه الأهداف يكون التدريب قد نجح.

٢- معرفة النتائج أي التغذية المرتجعة وهي ذات أثر في عملية التعلم. يجب أن يكون الموظف ملماً ويعرف كيف يسير في التدريب وفي عمله.

٣- تعزيز ودعم التدريب REINFNCEMENT ليكون المتدرب أكثر كفاءة.

٤- مسار برنامج التدريب ليصل إلى نهايته المستهدفة بنجاح.

٥- الممارسة وتكرار الممارسة تزيد من التعلم Spacing Of Session.

٦- جعل التدريب على فترات مناسبة بدلاً من الزحمة وشحن العقول في وقت قصير مما يعوق الاستيعاب والذاكرة.

٧- كل أو بعض البرنامج حسب مستوى وحماسة المتدربين.

الدور الإستراتيجي للتدريب:

إن التغير المتسارع في السوق السعودية يتطلب من مؤسسات القطاع الخاص زيادة تأهيل العاملين لمواجهة تحديات هذا السوق، مثل: عمل من ثقافات وجنسيات متعددة، منافسة من مؤسسات محلية ذات تحالف مع مؤسسات في مجتمعات متقدمة، خدمات كثيرة تبهر مستخدميها والذين يطالبون بالمزيد من الجودة والإبداع، سوق عالمية تزخر بالمؤسسات العملاقة ذات الاسم الرفيع في الجودة والتكلفة والذكاء في خدمة العملاء.. كل ذلك دون شك يتطلب قوى بشرية قادرة على تحمل الأعباء المتزايدة كماً وكيفاً ولا سبيل لها في ذلك غير أن ترتقي بمعارفها ومهاراتها لمتطلبات الميزة التنافسية وكسب قناعة العملاء والمجتمع فضلاً عن القوانين الحكومية وقوانين التجارة الدولية التي تلقي بظلالها على كل نشاط حيوي في التجارة والصناعة. ومن هنا كانت الشركات ذات الوعي سريعة في التجاوب مع أحداث الوقع وذات استجابة لدوافع التغيير بتوفير فرص التدريب لموظفيها وحددت لهذا التدريب دورًا إستراتيجياً يتمثل فيما يلي:

١- مساعدة الموظف الجديد لمستوى الأداء والإجراءات واستخدام الأجهزة بكفاءة.

٢- مساعدة الموظف الذي على رأس العمل للتأقلم مع القوانين الجديدة وأساليب السوق المتغيرة، والإجراءات والمعرفة المهنية ذات الصلة بالعمل وبالبيئة.

٣- التأكد من أن الموظفين، وهم وسائط التحسين والتغيير، مواكبون للتطور في مهاراتهم وأعمالهم ومعارفهم.

٤- التأكد من أن شاغلي الوظائف الإستراتيجية في التسويق والأبحاث والتخطيط والعمليات ومراقبة الجودة مواكبون لما يجري في السوق العالمية والمحلية ولديهم

المقدرة على مواجهة تحديات هذه السوق لمصلحة الشركة وإنهم يتجاوبون مع ضرورات التغيير RECEPTIVE OF CHANGE.

٥- التأكد من أن المديرين وكبار الاختصاصيين لديهم معرفة تامة بقيم القطاع الخاص والعام بالمملكة ولديهم الإحساس بالمسئولية العامة وحكم القانون في القرارات التي يتخذونها أو الخدمات التي يقدمونها.

إن الهدف من قيام المنظمات هو تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الحقيقية بها وهم: العملاء والإدارة والموظفون، ولكي تتم تلبية الاحتياجات فإن المنظمة بحاجة إلى فعالية استخدام مواردها وعى رأسها الموارد البشرية وأن حسن استخدامهم حيوي، وذلك بتزويدهم بأدوات الأداء والإنجاز الأفضل. ومنظمات اليوم بحاجة إلى الأداء عالي الجودة وأن تكون المنظمة قادرة على:

- التعرف على رصيدها من المواهب التي لديها الحماسة للاستفادة من الفرص.
- تشجيع الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تمكنهم من مواجهة التحديات الجديدة.
- تمكين المديرين من تسهيل عملية تطوير المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك على حد قول تشارني وكونويي.[١٦٠]

والموظفون اليوم:

- متأثرون بالتعليم والتجارب التي مرت بها حياتهم، ولاسيما أنهم يشعرون أن التعليم وحده ليس كافياً لكي يكون أداؤهم جيدا فهم بحاجة إلى معرفة ومهارة من النوع الجديد لينسجموا مع موقع العمل في الحياة العملية.
- يواجهون وظائف تغيرت بيئة العمل فيها، وهم بحاجة للتأقلم في هذه التقنيات الجديدة ولأن طرق التدريب التقليدية لا تفي بالغرض لابد من مداخل جديدة للتدريب وبرامج وأساليب جديدة تتطور وعصر التقنية والعناية بالعميل والعولمة والتجارة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية.
- الموظفون اليوم يشعرون بأهمية وضع أهداف لمستقبلهم الوظيفي وتتحقق هذه الأهداف بالتدريب الذي توفره الشركة وبالتنمية الذاتية.
- تطلعات الموظفين اليوم تتجه نحو التعليم المتواصل ليكونوا أكثر إعدادًا وتأهيلاً للوظائف التي يطمحون إليها ولو كانت خارج الشركة.

(160) cy Charley And Kathy Conway, (2005), The Trainer's Tool kit, Amacom, N.Y, (P. 76).

أهمية التدريب، دوافع الأهمية هي:(١٦١)

- الأفراد اليوم يريدون اكتساب مهارات عملية يحملونها معهم من قائمة التدريب إلى موقع العمل تفيدهم في وضعهم الوظيفي.
- التدريب يساعد المديرين في التخطيط لمستقبل الموظفين وتطوير قدراتهم.
- تنمية كادر من المواهب الخلاقة لاقتناص الفرص التي يقدمها التقدم الاقتصادي وإدارة التغيير.
- التدريب يرفع من قدرات وحماسة المدرب العملي COASH ويسهم في تطوير المواهب.
- التدريب مسئولية مشتركة متنامية بين المديرين والموظفين والمدربين للتعرف على، وتطور المهارات الجديدة التي تفرضها العولمة والمنافسة.
- التدريب يساعد في ربط بناء المهارات مع احتياجات الشركة والفرص التي أمامها للتميز.
- إن اللجوء لفرق العمل أبرز الحاجة إلى مهارات من نوع جديد تتصل بتكوين الفريق وأسلوب أدائه وتماسكه وصولاً إلى الغاية التي سوغت قيام الفريق وتكوينه.
- المنظمات ذات التوجه نحو المعرفة والتعليم ذات التزام بتحسين قدرات ومهارات الأفراد بشكل متواصل وذلك على حد قول تشارنى وكونويى(١٦٢).
- المتدربون يريدون الاستثمار في وقتهم وجهدهم وطاقاتهم في تحسين ورفع كفاءتهم ومعارفهم والتدريب في هذه الحاجة.
- التدريب يساعد في إيجاد قوى عاملة موحدة رغم الاختلاف في الأعراق والثقافة والديانة والأعمار.
- الأفراد اليوم يريدون الأمن الوظيفي والترقية وقيام الشركة بتطويرهم.
- الأفراد اليوم يريدون أن يزيدوا من حصيلتهم في المعرفة والمهارة وأن يتلقوا التدريب الذي يجعلهم يفخرون بوظائفهم وكفاءتهم في أداء مهامها.
- التدريب يقلل من الاستقالات.
- ولكي ينجح التدريب يجب ربطه بخطة إدارة الأعمال ونشاط الشركة ويجب الحصول على التزام المديرين وانخراطهم في التدريب.

(161) Charney And Kathy Conway, The trainer's tool Kit, Amacom, N. Y (2005), (2nd. edn.), (pp. 7-9)

(162) Charney And Kathy Conway, The trainer's tool Kit, Amacom, N. Y (2005), (2nd. edn.), (pp. 7-9).

- تدريب المديرين لكي يكونوا مدربين عمليين (COASHES) أصبح ضرورة اليوم، ولكي يكون التدريب موجهاً لحاجات الشركة يجب تحسين وسائل الاختيار والتعيين والتعويضات وتصميم الوظائف ونظام تقيم أداء الموظفين.
- يجب أن يوجه التدريب نحو حاجات العميل في الموظفين. ماذا يريد منهم أن يفعلوا في تلبية مطالبه؟ جودة وتكلفة وعدم أخطاء وتوفير للوقت وحسن اتصال ورضاء للعميل.
- ماذا عن شكاوى العملاء، إنها تكشف المهارات اللازمة للحد من الشكاوى.

إرشادات لنجاح التدريب:

يقدم روبرت جولز بعض الإرشادات التي تساعد في نجاح التدريب - يقول جولز:

- يحتاج التدريب إلى المناخ الذي يساعد على تلقي التدريب، ويكون في الوقت نفسه ملبياً لحاجة الشركة التجارية والاجتماعية.
- الابتعاد عن جعل قائمة التدريب سجناً صغيرًا (THE SEMINAR ROOM TAKES ON THE LOOK OF APRISON)، والسبب أن المحاضر يخلق جواً من الصداقة في إدارة الأعمال وليس جواً متساهلاً، لكنه أيضاً يعكس جودة إدارة الأعمال.
- إيجاد الرغبة والحماسة في المتدربين من خلال عرض المادة والمشاركة من الجميع[١٦٣].
- محاولة الاستفادة من المتدربين أنفسهم، فإنهم أصحاب تجربة وحفزهم للمشاركة يجعلهم يتقبلون المادة التدريبية وبرغم ذلك فإنه من الضرورة الالتفات للحقيقة أن التدريب وحده لا يحل جميع مشكلات الشركة التجارية والإدارية لابد من تطوير التنظيم والممارسات الإدارية وإيجاد المدرب الكفء وكذا تجهيزات التدريب ووضوح الهدف منه سواء بالنسبة للمديرين أو المدربين أو المشاركين في برامج التدريب.

أسباب التدريب:

١- أسباب اقتصادية واجتماعية وتقنية والتغييرات في القوانين والمنظمات الحكومية؛ مما يجعل المهارات المكتسبة اليوم عقيمة في المستقبل.

---

(163) Robert L. jolles, (1993), how to run seminars and workshops, john wiley and sons inc. n. y. (pp. 5,217).

٢- التغييرات التنظيمية المخطط لها داخل المنظمة (مثلاً إدخال معدات جديدة، تغيير مواقع القرارات) يجعل من الضروري للموظفين أن يرتقوا بمهاراتهم لمتطلبات اليوم والمستقبل المنظور.

٣- مشكلات الأداء داخل المنظمة مثل، تدني الإنتاجية أو زيادة حجم المواد التالفة والتي يمكن تخفيف سلبياتها عن طريق التدريب.

٤- أسباب رقابية وتنظيميه وتعاقدية (CONTRACTUAL) كما يحدث مع كثير من الشركات التي تنفذ مشروعات كبيرة بشرط أن تقوم بتدريب مواطنين، كما حدث في الاتصالات السعودية وغيرها من المشروعات الكبيرة، كما أن من الأسباب إصدار شهادات مهنية تطالب صاحب العمل بتدريب موظفيه.

ويقول آرمستروبخ عن التدريب إنه:

- يقلل من تكاليف التعلم.
- يحسن أداء الفرد والفريق والمنظمة ككل.
- يحسن المقدرة العملية للشركة ويكسبها المرونة بتوسيع قاعدة المهارات.
- يدعم ولاء الموظفين ويبنى ثقافة إيجابية[١٦٤].

أمثلة على المعلومات والمعارف:

- الهيكل التنظيمي للشركة + نظام تأسيس الشركة من حيث الأهداف والنشاطات ومواقع العمل + مجلس الإدارة وتسلسل السلطة.
- القوانين واللوائح التي تنظم نشاطات الشركات بالمملكة والتي أيضاً تغطي نشاط الشركة والجهات الحكومية ذات الصلة بذلك النشاط.
- إستراتيجية وخطة أعمال الشركة.
- الوظائف الرئيسة، مسمياتها ومواقعها في الهيكل التنظيمي وفي منظومة صنع القرار ووضع السياسات العامة.

أمثلة على المهارات والقدرات:

- مهارات القيادة والإدارة والرقابة والتوجيه.
- القدرات التحليلية للمواقف والمشكلات واتخاذ القرار.

(١٦٤) Armstrong، مصدر سابق، ص (٥٠٨)، وإنه مع تزايد العلاقة بين الشركة والعميل أصبح لابد من رفع مهارات الموظفين في العناية بالعميل ، في صنع القرار ، في تحليل وعلاج شكاوى العملاء والاعتماد على الذات وعدم الرجوع إلى سلطات أعلى بسبب سياسة التمكين. هذا بجانب أن الموظفين يسعون إلى رفع مهاراتهم وزيادة معارفهم.

- مهارات الاتصال الفعال والتفويض والتمكين.
- القدرة على بناء الصف الثاني من القيادات.
- مهارات التعامل مع الآخرين وبناء الجسور الداعمة لنشاط الشركة.

أمثلة على السلوك والاتجاهات:

- المصداقية والاستقامة في تصريف أعمال الشركة.
- المحافظة على أسرار وممتلكات الشركة والعملاء والمستثمرين.
- التمسك بقيم وأخلاقيات العمل في جميع الأعمال والنشاطات.
- المشاركة في المناسبات الاجتماعية والرياضية والثقافية بالمجتمع.
- الإيمان بضرورة التميز في الأداء والعمل بروح الفريق.
- الالتزام بالقوانين نصًا وروحاً مما يكسب الشركة ثقة المتعاملين معها.
- الدعم المعنوي لسياسات ورؤية ورسالة الشركة بالمجتمع.

المقابلة مع الموظفين:

إن قيام مدير التدريب أو مدير إدارة الموارد البشرية، إن كان ذلك ضرورياً، لكبر حجم الحاجة إلى التدريب، فبإمكان أحدهما أو كليهما إجراء مقابلات مع الموظفين تفيد في التعرف على الاحتياجات التدريبية لكل موظف ولكل إدارة أو وحدة. ويمكن تعزيز المقابل أو بالأحرى قبل المقابلة توزيع استبانة على فئات من الموظفين للتعرف على آرائهم حول التدريب من حيث:

- ما المشكلات التي يواجهها الموظف في إدارة (س) في وظيفته. (وذلك بالنسبة لإدارات معينة تعاني مشكلات في الأداء)؟
- ما المهارات الإضافية التي يحتاج إليها أو المعارف التي يحتاج إليها الموظف ليكون أداؤه جيداً (علماً أن مدير التدريب قد سبق له دراسة تقارير تقويم أداء الموظفين وتقارير إنجاز الإدارات والتقارير المالية)؟
- ما التدريب الذي يعتقد الموظف أنه بحاجة إليه؟
- ما التدريب الذي يجعل الشركة تحتل مكان الصدارة في مجال المنافسة، وهذا يوجه خاصة للمديرين؟
- ما المشكلات التي تواجهها المنظمة والتي بالإمكان حلها عن طريق التدريب؟

ويرى الكاتب أن التدريب لا يقف عند حدود معينة، بل إنه عملية متواصلة ويحتاج إلى تعزيز من فترة لأخرى Reinforcement بسبب المستجدات وأن تكرار الممارسة تزيد من التعلم.

الغايات بالنسبة للتدريب قبل الخدمة (Pre-Service Training):

- إكساب الذين يريدون العمل بالشركة أو الملتحقين حديثاً بها الرغبة في العمل بالشركة وتفهم وتقدير دورها في خدمة المجتمع وتنميه اقتصاديات المملكة.
- وتنمية الرغبة في المعرفة الفنية والعملية بالوسائل التقنية والإدارية المتطورة في أداء العمل بما يحقق رضا العميل وكسب ثقة المستثمرين وحماية مصالح الشركة.
- تنمية الرغبة في الالتزام عن قناعه بقيم وأخلاقيات العمل ورؤية الشركة وبخاصة في مجال التمسك بالفضائل والتنمية الذاتية وأعراف المجتمع فضلاً عن عادات العمل المحببة التي ترضي العملاء والإدارة على حد سواء.
- كل موظف مستجد يخضع للتدريب التوجيهي التكويني الذي يجعل الموظف يتكيف مع بيئة العمل والغايات بالنسبة للتدريب.

تقييم البرنامج التدريبي - لماذا؟

يفيد تقييم البرنامج التدريبي بعد تنفيذه في المجالات التالية:

أولاً : معرفه النتائج التي حققها البرنامج – هل تحققت أهدافه؟ من حيث المحتوى والوسائل والمدربين؟

ثانيــــاً: هل البرنامج كان بالمستوى الذي يبرر التكلفة والوقت (علمًا أن فترة التدريب وقت مستقطع من وقت الموظف والشركة)؟

ثالثــــاً: ما الفوائد التي حصلت عليها الشركة أي القسم الذي يعمل فيه الموظف؟ هل حدث تحسن في الأداء العمومي؟

رابعــــاً: هل تسوِّغ تجربة البرنامج التكرار ليستفيد الآخرون منه؟

خامساً: هل كانت خدمات جهة التدريب مناسبة؟

سادساً: كيف كان مستوى أداء المدربين من حيث العرض وإدارة القاعة والخبرة العملية بوظائف المتدربين؟

هذا ويقدم كيرك باتريك (Kirk Patrick) القاعدة التالية لتقييم التدريب[١٦٥].

١- ردة الفعل من جانب المشاركين ورضائهم عن التجربة - تجربة المشاركة في البرنامج.

٢- التعلم: ما هي المعارف والمعلومات التي حصلوا عليها من البرنامج (نظريات وحقائق وتقنيات).

٣- السلوك: هل حدث تغيير في سلوك واتجاهات المشاركين بعد البرنامج؟

٤- النتائج: ما آثار البرنامج على الشركة ككل من حيث ارتفاع الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الأرباح؟

الجوانب التي تخضع للتقويم:

يمكن إضافة البنود التالية لتقييم البرنامج التدريبي:

- ما الموضوعات التي من المفيد إضافتها أو حذفها بالبرنامج؟
- إمكانية تطبيق ما تم تعلمه برغم أن هذا الجانب يعتمد علي بيئة العمل ونوع الإشراف الذي يخضع له الموظف.
- هل المفاهيم التي تضمنها البرنامج تلبي احتياجات المتدربين والشركة على حد سواء - هنا يسأل المشرف أيضاً؟
- كيف كانت طرق التدريب - المحاضرات، الحالات الدراسية تمثيل الأدوار حلقات النقاش... إلخ - هل كانت مناسبة؟

يقول لي بولمان (Lee BolEman) عن التغيير والتدريب إنه من المنطق أن يلازم الاستثمار في التغيير استثمار معادل في التدريب. لقد فشلت العديد من مشروعات التغيير وتعثر تنفيذها بسبب إحجام المديرين عن توفير جزء من وقتهم وجهدهم والاعتمادات اللازمة نحو التدريب أو الموارد البشرية بقدر ما يوجهونه نحو التكنولوجيا. وإن بعض إدارات شئون الموظفين أو الموارد البشرية في منظمات عدة لا تزال تقبع في الظل وليس لها دور فاعل[١٦٦].

(١٦٥) قاسم ضرار: فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة - مصدر سابق، ص (٥٠).

(166) BOLMAN, LEEG., AND DEALE TERRENCES REFRAMING ORGANIZATIONS. ARTISTRY, CHOIEE AND LEADERSHIP. SANFRANEISCO, P 376.

سياسة التدريب:

١- تلتزم الشركة بتوفير التدريب لجميع منسوبيها بما يتفق:
- ورفع كفاءتهم الوظيفة.
- سد احتياجات الشركة من المهارات التي تعززها عوامل التغيير وبخاصة في مجالات التقنية، وإدارة شئون الإنسان العامل.

٢- يسهم التدريب مباشرة في تحقيق أهداف البنك عن طريق اكتساب الموظفين مهارات العمل التي تتفق ومواصفات الوظائف والمستجدات.

٣- تعمل الشركة على توفير ميزانية كافية لنشاط التدريب والابتعاث في الداخل والخارج بما يلبي احتياجات العمل.

٤- تلتزم كل إدارة بتوفير فرص التدريب لموظفيها وتحفزهم على التنمية الذاتية في ذات الوقت.

٥- تمنح الشركة مكافأة مالية قدرها راتب شهرين للمتدرب الذي يحصل على درجة جيد جداً أو امتياز في الدورات التدريبية التي تقرها الشركة وبترشيح منها سواء داخل أو خارج المملكة.

٦- يتم ترشيح الموظفين من قبل مديريهم للدورات التدريبية المناسبة.

أنواع التدريب الذي تريده الشركة يغطي النقص التالي[١٦٧]:

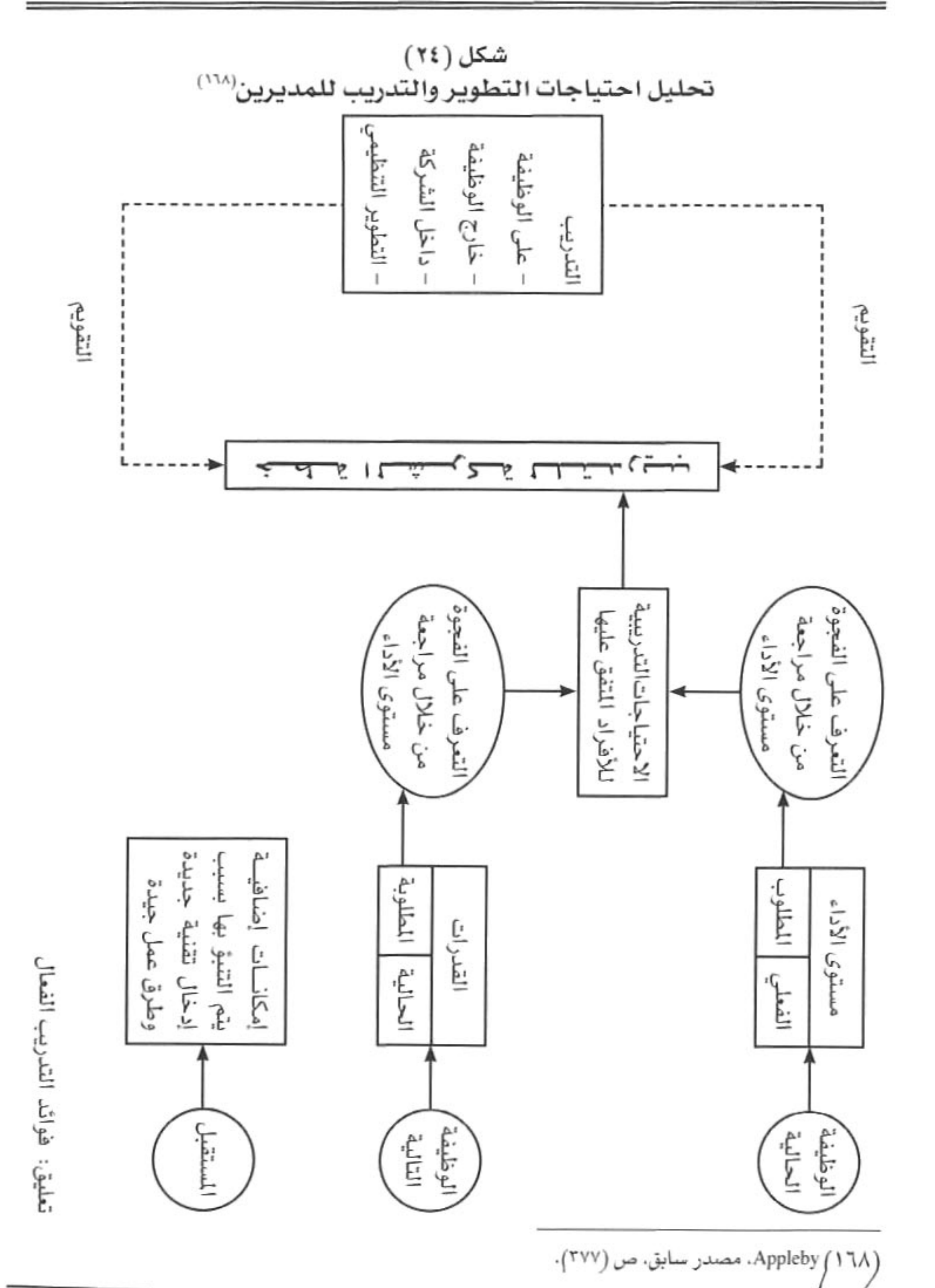
أولاً : النقص في المهارات العمومية على مستوى الشركة ككل، ويكون ذلك في ضوء خطة العمل التي توضح ما تحتاجه الشركة من مهارات وكفاءات Organizational skill gaps.

ثانياً: النقص بسبب الاستقالات، ما التدريب التوجهي الذي يفيد في رغبة الموظفين للاستمرار بالشركة وعدم الاستقالة Turnover Gaps.

ثالثاً: النقص بسبب إستراتيجية التغيير، ما المهارات المطلوبة؟ كذلك ما التدريب الذي يؤثر في ثقافة الشركة strategic change gaps؟ بعد ذلك يتم التمييز بين مختلف أنواع النقص لتحديد الأولويات على أساس المقياس التالي "Must do And Nice To Do" وتحديد أعداد الأفراد والوقت والتكلفة لكل مجال من مجالات النقص.

(١٦٧) انظر: (Cy Chrney and Kathy Conway, (2005), (2nd. edn.), The Trainers Tool Kit, Amacom. N.Y. p. 17).

شكل (٢٤)
تحليل احتياجات التطوير والتدريب للمديرين[١٦٨]



(١٦٨) Appleby، مصدر سابق، ص (٣٧٧).

مراكز التدريب الخارجية:

إن اللجوء إلى شركات أو مراكز التدريب الخارجية إجراء يفيد الشركة في الحصول على معلومات عن اتجاهات السوق واحتياجات الصناعة من المهارات، وتفاصيل نوعية البرامج التدريبية أو المناهج التطويرية التي يمكن أن تتعاقد بشأنها بما يلبي احتياجاتها. ولا تقف صالات المراكز التدريبية الخارجية عند هذا الحد، إنها تقدم المشورة وتبادل المعلومة وبإمكانها القيام بدراسات محددة حسب الحاجة، ولاسيما في مجال البرامج الموجهة لاحتياجات العميل (Customized Training).

ومع تزايد نشاط التدريب بالمملكة العربية السعودية؛ أصدرت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني القواعد التنفيذية للائحة التدريب في منشآت التدريب الأهلية، ولاشك أن هذه القواعد تلبي الحاجة إلى ترشيد التدريب والتطوير في شركات ومراكز التدريب الخاصة.

أساليب التدريب:

يقول د. العامري عن أساليب التدريب أنها تنقسم إلى قسمين، هما:

١- تدريب على الوظيفة (عملي).
٢- وتدريب يتم بعيداً عن الوظيفة.

أما الأساليب فإنه يحصرها في التالي:

١- المحاضرة وهي الأكثر شيوعاً.
٢- العصف الذهني.
٣- التدريب العملي.
٤- دراسة الحالات.
٥- تمثيل الأدوار.
٦- حلقات النقاش والمؤتمرات والندوات.

وعن وسائل التدريب يورد ما يلي:

١- الأفلام.
٢- وسائل الإيضاح والنماذج والمختبرات.
٣- الرسوم البيانية والخرائط.

٤- معمل اللغات والسينما والتلفزيون والفيديو والمحاكاة[١٦٩].

ويضيف د. عبد الوهاب إلى ما تقدم الأساليب التالية [١٧٠]:

١- التعليم المبرمج.

٢- تحليل المواقف.

٣- سلة القرارات.

٤- اللجان ومجالس الإدارة.

٥- تحليل المعاملات.

ويضيف هنا القول إن الذي يقرر الأسلوب هو الهدف والموضوع وعدد المتدربين ومؤهلاتهم ومقدار المشاركة المطلوبة منهم والوقت المتاح.

نظام العمل والتدريب:

أصدر وزير العمل بالمملكة العربية السعودية واستنادًا إلى المادة (٤٤) من نظام العمل القرار رقم (٤٥٢) في تاريخ ١٣٩٧/١١/٢٥هـ، بشأن تدريب العمال.

أولاً : المادة (٤٤): من نظام العمل، ورد فيها ما يلي: «مع عدم الإخلال بما تنص عليه اتفاقيات الامتياز وغيرها من الاتفاقيات والأوامر من شروط خاصة بالتدريب أو التعليم والابتعاث:

على كل صاحب عمل يستخدم مائة عامل فأكثر، أن يدرب على الأعمال الفنية من عماله السعوديين ما لا يقل عن (٥٪) من مجموع عماله، وذلك وفقاً لبرنامج التدريب الذي تعده وزارة العمل».

«ويحدد وزير العمل بقرار منه القواعد والشروط التي تتبع في التدريب ويبين الحد الأدنى والأقصى لمدة التدريب والبرامج الدراسية النظرية والعملية وطريقة الاختبار والشهادات التي تعطي في هذا الشأن».

ثانياً: جاء في قرار الوزير المشار إليه فيما سبق ما يلي:

مادة (٢):

«يكون تدريب العمال في الداخل أو الخارج على نفقة صاحب العمل».

---

(١٦٩) د. ناصر العامري - "أوقف التدريب فوراً". مطابع سمحة، الرياض ٢٠٠٨م، ص (١١٨ - ١٢٥).

(١٧٠) أ. د علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات". معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨١م ص (١٤٧ - ١٥٢).

مادة (٣):

تضع الإدارة العامة للتدريب برنامجاً لتدريب العمال بالشركات والمؤسسات ويجب أن يشتمل البرنامج على الأخص ما يلي:

المناهج الدراسية النظرية والفعلية حسب مقتنيات كل مهنة أو صناعة ... إلخ.

مادة (٥):

«على كل منشأه أو مؤسسة تخضع لأحكام هذا القرار أن تعين مسئولاً عن التدريب».

مادة (٨):

يلتزم العامل الذي تم تدريبه بواسطة الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها أن يقضي في خدمتها المدة التي تحددها بحيث لا تتجاوز مدة التدريب أو الابتعاث.

ويكون للشركة أو المؤسسة في حالة الإخلال بهذا الالتزام استرداد جميع المصروفات التي تحملتها في سبيل تدريبه أو ابتعاثه».

مراحل عملية التدريب:

يقول ستوكارد (Stockyard) فيما نقله عنه قاسم إن عملية التدريب تتكون من المراحل أدناه:

١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: ما هي احتياجات المنظمة؟ ما احتياجات الأفراد؟

٢- مرحلة التحليل:

- ما مدى تطابق احتياجات المنظمة مع الموارد البشرية؟
- ما مدى تطابق احتياجات الأفراد مع الموارد البشرية؟

٣- تصميم الأهداف: ما العائد المستهدف المرغوب فيه؟ ما المهارات والمعرفة والاتجاهات المهمة؟

٤- تصميم البرنامج: ما المحتوى المناسب والصحيح؟ ما هي استراتيجيات التدريس أو التدريب الملائمة؟

٥- التنظيم والتخطيط: ما الموارد الضرورية؟ من ومتى وأين؟

٦- تقديم البرنامج: ما المناخ التدريبي الأكثر فعالية؟ ما الأسلوب الأكثر فاعلية؟

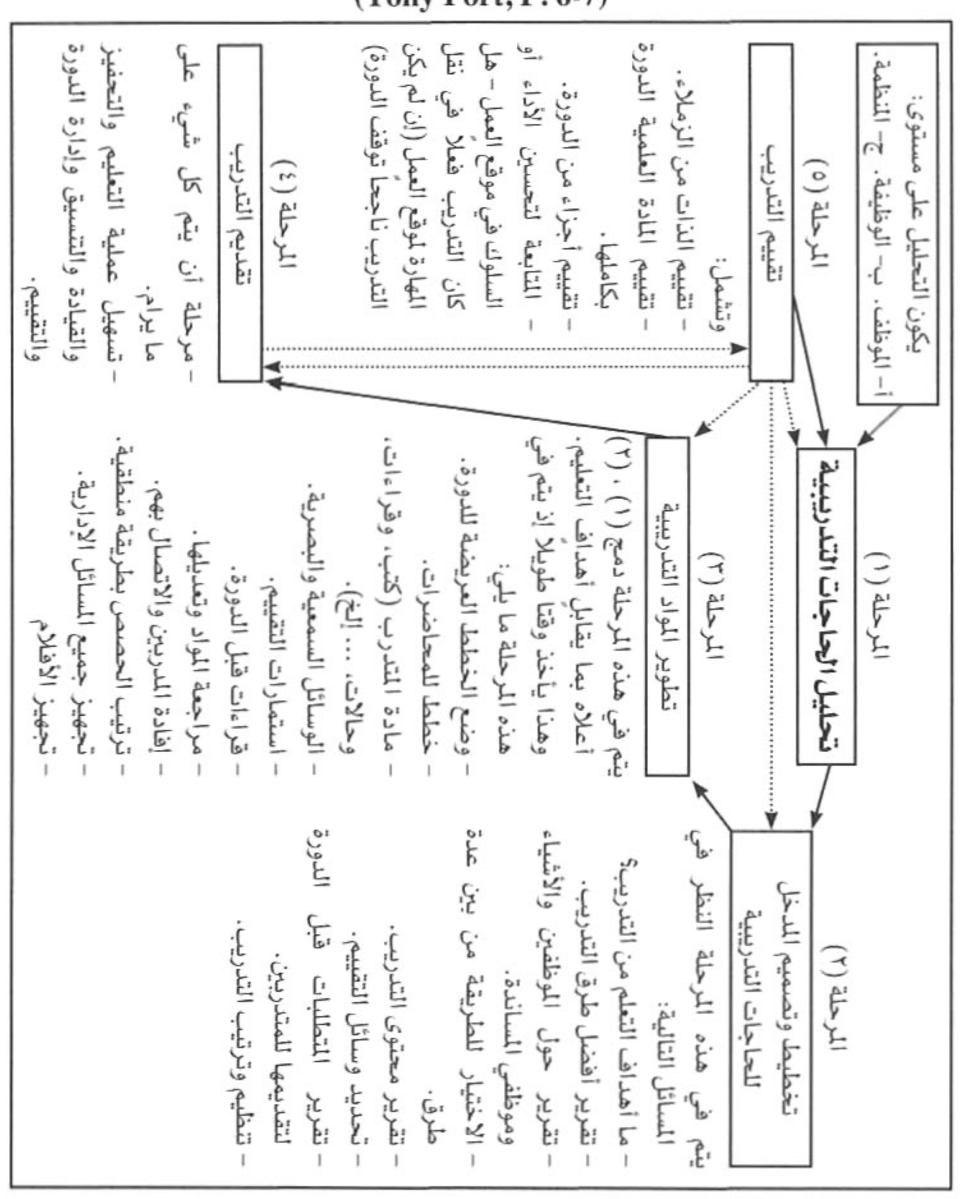
٧- التقييم والتقنية المرتدة: هل تحققت الأهداف؟ كيف يمكن تحسين كل خطوة (أو مرحلة)[١٧١].

(١٧١) تحديد الاحتياجات التدريبية، مصدر سابق، ص (٣) نقلاً عن:
James G. Stockard, (1977), Career Development And Job Training, Amacom, (pp 172-190).

شكل (٢٥)

مراحل العملية التدريبية[١٧٢]

(Tony Port, P. 6-7)



(١٧٢) قاسم ضرار، مصدر سابق.

فوائد التدريب:

أ - بالنسبة للموظف المستجد:

١- يجعل منه عضواً فاعلاً في فريق العمل.

٢- يكسبه عادات العمل المحببة مثل المواظبة والمحافظة على أسرار الشركة والتعاون مع الآخرين.

٣- يتأقلم مع بيئة العمل بالتعامل مع العملاء والرؤساء والزملاء.

٤- يكتسب مهارات تأكيد الذات، ومواجهة المسئوليات بجدارة وحماسة.

ب - بالنسبة للموظف على رأس العمل:

١- يكسبه التدريب الدقة والوضوح في إنجاز المهام.

٢- المقدرة على تطبيق القوانين والتعليمات ومتابعة إصدارها أولاً بأول.

٣- التكيف مع متطلبات التطوير التنظيمي وتطوير إجراءات العمل والعمل في ظروف غير طبيعية مثل المقدرة على التعامل مع ضغوط العمل الخارجية.

٤- تأهيل الموظف لمسئوليات أكبر مع العمق في الخبرة والمعرفة الفنية.

٥- معرفة الاقتصاد السعودي عن تجربة وممارسة حقيقية اعتماداً على وظيفته ونشاطات الشركة.

ج - أما بالنسبة للفوائد العامة فهي:

١- يعتبر التدريب من أهم مصادر القوى العاملة، لأن تدريب وتأهيل الموظفين للوظائف العليا الشاغرة يجعل الشركة تستغني عن التعيينات الخارجية وهذا يرفع من معنويات الموظفين.

٢- يمكن التدريب إدارة الشركة من تغطية الفجوات التي تحدثها الاستقالات المفاجئة لأي سبب من الأسباب المتغيرة.

٣- يدعم الثقة بين الإدارة والموظفين ويؤدي إلي كسب الشركة ثقة العملاء بسبب أن موظفيها على مستوى المسئولية والكفاءة.

أسباب الحاجة إلى التدريب:

سبق الحديث بإيجاز عن هذه الأسباب، ويمكن إضافة الآتي إلى تلك الأسباب:

يقول قاسم ضرار في ذلك: «تبرز الحاجة للتدريب الكثير من العوامل بعضها يمكن التحكم فيه والبعض الآخر تجد المنشأة صعوبة في التحكم فيها. وقد تكلف جهداً ومالاً ووقتاً حيث إنها تعود لمسببات خارجية مثل نقص المؤهلين في النشاطات التي

تمارسها المنشأة من خريجي الجامعات والمعاهد الفنية» ويمضي قاسم في القول إن هذا الوضع قد يدفع المنشأة إلى أخذ زمام المبادرة بتنفيذ دورات تأهيلية تحت إداراتها مباشرة أو عن طريق بيوت الخبرة ومراكز التدريب الأهلية.(١٧٣)

أما الأسباب الأخرى فهي:

أولاً : تدني الإنتاجية وتأخر العمليات وحدوث خسائر مالية وتوالي شكاوى العملاء والموردين وفشل تنفيذ المشروعات والبرامج، وتجاوز الصرف ... إلخ.

ثانياً: التأخير في الحصول على الإيرادات واستحقاقات الشركة من الوكلاء وكبار العملاء.

ثالثاً: صدور أنظمة جديدة تؤثر في أوضاع ونشاطات الشركة وينبغي التعامل معها عن معرفة وإتقان وتدريب الموظفين على تطبيقها واستيعابها.

رابعاً: التغييرات الاقتصادية في السوق المحلي أو العالمي مما يؤثر في أوضاع الشركة.

خامساً: الحاجة إلى تدريب الموظفين على أجهزة التقنية الحديثة.

سادساً: فتح فروع ومكاتب جديدة تؤدي إلى تحركات بين الموظفين الذين يجب تأهيلهم قبل إعادة التنظيم والتغيير في مواصفات وأوصاف الوظائف والحاجة إلى إعادة النظر في إجراءات العمل ومواقع بعض الموظفين. كما أن تقديم منتجات أو خدمات جديدة تتطلب تدريب الموظفين على إنتاجها وتسويقها وترويجها.

الغرض من تحديد الاحتياجات التدريبية:

الغرض ببساطة هو:

١- تحجيم مشكلات الأداء والإنتاج والخسائر المالية مع ارتفاع الربحية.

٢- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين باعتبار أن إدارة الشركة ذات اهتمام حقيقي برفع كفاءتهم ومهاراتهم الوظيفية والمعرفية.

٣- تحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير بما يتفق ومعايير الأداء لوظائفهم وبيئة العمل المتغيرة.

٤- معرفة المشكلات في الأداء التي تواجه الإدارات إن كانت تلك المشكلات خاصة بمستوى كفاءة الموظفين.

٥- تحديد نوع وحجم التدريب الذي تحتاج إليه الشركة لرفع كفاءة منسوبيها ومدى توافر فعاليات التدريب المناسبة للوضع.

---

(١٧٣) قاسم ضرار "تحديد الاحتياجات التدريبية ملف إرشادي لمؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية" مطابع سمحة ، الرياض ص (٣٠ - ٣١).

تعريف الحاجة التدريبية:

تعرف الحاجة التدريبية بأنها: «وصف الوظيفة + معايير أدائها - (ناقصاً) المستوى الذي يؤدي فيه الموظف مهام الوظيفة»[١٧٤].

وثمة تعريف آخر لها هو: الفرق بين المعارف والمهارات التي تفرضها الوظيفة وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات الموظف - وهو ما يعرف بفجوة التدريب. وإن الغرض من تحديد الحاجة التدريبية هو:

١- الحد من أثر مشكلات الأداء.

٢- التعرف على الموظفين الذين بحاجة إلى التدريب.

٣- معرفة نوع التدريب الذي يناسب الموظفين المعنيين بالتدريب.

إن التدريب «ينبني على الاحتياجات (Needs) والتي تعرف بالفجوة أو النقص بين الوضع المثالي وما هو واقع بالفعل. وتعكس الاحتياجات الرغبات وما يراد من أشياء (Wants And Interests) التي يرغبها الفرد عن وعي بدافع من ذاته. أما الاحتياجات التدريبية فإنها تنبع من الوظيفة عن طريق مقارنة العمل المرغوب فيه بالواقع أو المقارنة بين المرغوب فيه ونتائج العمل الفعلية»[١٧٥].

يجب التمييز بين الحاجة التدريبية التي تنتج عن عدم وجود المعرفة أو المهارة ذاتها في الموظف، وبين القصور في التنفيذ أو الأداء.

إن **هدف التدريب هو تغطية النقص في المعرفة أو المهارة**، أما القصور في التنفيذ أو الأداء فإن له أسباباً خاصة به لا يعالجها التدريب؛ ذلك أن التنفيذ يتأثر بالتنظيم وبالإجراءات، وظروف العمل،أسلوب الإدارة ... إلخ، وجميعها عوامل خارجية لا يتحكم فيها الموظف. وهي ذات أثر سلبي عميق في أدائه اليومي رغم أنه أي الموظف يتمتع بالمعرفة والمهارة والاتجاه الذي تفرضه متطلبات ومعايير الأداء المحددة.

واستطراداً لما تقدم فإن الحاجة التدريبية تتواجد على ثلاثة مستويات هي:

أولاً : على مستوى المنظمة / الشركة ككل حيث الأداء و الإنتاج والتعامل مع العملاء والسوق بدرجه متدنية ويشمل ذلك معوقات الأداء داخل الشركة مثل سوء الاتصالات، والتعقيد في اتخاذ القرارات والازدواجية في الصلاحيات ... إلخ.

(١٧٤) قاسم ضرار، مصدر سابق، ص (١٧).

(١٧٥) د. علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة الرياض ١٩٨١م - ص (١٨).

ثانياً: على مستوى الوظيفة: إن عدداً من الموظفين يعانون نقصاً في الكفاءة؛ بسبب أن مهام وظائفهم غير محددة بدقة، وبالتالي المواصفات التي تتطلبها هذه الوظائف غير مطابقة لمؤهلات الموظفين. وإن هؤلاء الموظفين بحاجة إلى تدريب يؤدي إلى تحسين مستوياتهم حسبما أظهرت نتائج تقارير تقييم الأداء.

ثالثاً: على مستوى الفرد؛ لأنه غير مؤهل تماماً لوظيفته ويحتاج إلى تدريب يساعده في تجاوز هذا النقص، وقد يعود النقص إلى سوء إجراءات الاختيار أو أن الموظف لم يؤهل تماماً لوظيفته عند مباشرته لمهامها.

وإن العوامل في هذه المستويات قد تتداخل، وقد لا تكون بالترتيب أو بالتأثير المتماثل، إذ هناك مجالات في تدني الأداء يكون السكوت عنها مؤقتاً أقل تكلفة من علاجها أو أن الحاجة إلى موظف بديل تكون أكثر فائدة من تدريب الموظف غير الكفء.

الحاجة إلى التدريب بشركات اليوم:

يثير سلومان الأسئلة التالية حول التدريب في مقدمة كتابه:

١- إنه من المعترف به أن يرتبط التدريب بإستراتيجية أعمال الشركة - كيف يمكن حدوث ذلك؟

٢- كيف يمكن للتدريب أن يرتبط بثقافة الشركة؟

٣- كيف يمكن ربط التدريب بإدارة الجودة الشاملة؟

ويثير الكاتب سؤالاً آخر حول أفضل أنواع التدريب للشركة. هنا يقول الكاتب إن ذلك يعتمد على حاجة أعمال الشركة التجارية، وما يطلبه كبار المديرين ووجود الموارد الضرورية داخل وخارج المنظمة[١٧٦].

لا شك أن الطلب للتدريب وازداد مع تغيير بيئة عمل الشركات فقد توسعت الأسواق وتنوعت وتعددت احتياجاتها وارتفع ذوق العملاء وأصبحوا يطالبون بجودة أكثر وبسعر أقل مع سرعة الخدمة وعدم الأخطاء فيها. كما أن التقنية أصبحت شيئاً ضرورياً لتقييم الخدمة أو صنع المنتج. من هنا كان لابد من تدريب الموظفين لمقابلة هذا التحول الكبير في المجتمع. وفي السوق السعودية ازدادت الضغوط على المديرين ليواجهوا المستقبل بكفاءة أكثر ونفاذ بصيرة وسعة أفق وخيال - العملاء يتغيرون ويدفعون السوق للتغير ولابد للمديرين من الاستجابة ومواكبة هذا التغيير - هنا لابد من تدريب المديرين فقد ازداد عدد متخذي القرار ويحتاجون إلى تطوير مهاراتهم في الاتصال والإدارة المتقدمة وخدمة العملاء والتفاعل مع المجتمع، وقبل ذلك التعامل البناء مع الموظفين الذين هم من ثقافات متعددة.

(176) MATYN SLOMAN. (1994). AHAND BOOK FOR TRAINING STRATEGY, GOWER PUB., ALDER SHOTHAM PSHIRE, (PP 3,511).

طرق تحديد الحاجات التدريبية:

هذه الطرق هي:

١- تحليل الموارد البشرية أي القوى العاملة.

٢- تحليل الوظائف.

٣- تحليل التنظيم.

أولاً - تحليل القوى العاملة:

التعرف على:

- مؤهلات ومهارات الذين على رأس العمل.
- مقارنة ذلك بمتطلبات الوظائف الحالية أو التي من المتوقع إحداثها حسب خطة الموارد البشرية وإستراتيجية الشركة. وهنا كثيراً ما تكون المؤهلات دون متطلبات الوظائف أو أعلى من متطلباتها، فهل تمت التغطية عن طريق التدريب أو الخبرة الموجهة؟
- طرق وعادات العمل، وهل تساعد على الإنجاز، ما رأي الموظفين في هذه الطرق وبعض الممارسة الإدارية التي تؤثر في أدائهم؟
- ما جوانب القصور في المهارات والمعارف والاتجاهات السلوكية حالياً وبالنسبة للمستقبل حسب الإستراتيجية والخطة؟
- ما محاولات الشركة في سد النقص؟ ما البرامج التي قدمت لكن أثرها كان ضعيفاً؟

ثانيًا - تحليل الوظائف:

- ينبغي التأكد من أن الأوصاف حديثة، أما الخطوات فهي كما يلي:
- تحليل مهام الوظائف وما تحتاج إليه من مهارة ومعرفة كل مهمة.
- المقابلات الشخصية مع بعض شاغلي الوظائف والتعرف على مرئياتهم حول المهارات اللازمة لتلك الوظائف.
- وضع معايير الأداء لكل وظيفة.
- إعادة تصميم الوظائف التي مهامها غير محددة.
- مقارنة مؤهلات وخبرات ومهارات الموظفين مع متطلبات الوظائف.

إن تحليل الوظيفة يفيد في توضيح المهام التي يكون الموظف فيها ليس بالمستوى المطلوب. إما لعدم كفاءته من حيث المهارة أو أنه غير ملم بها أو أن تعلمها صعب، وأن الخطأ فيها غير مقبول[١٧٧].

(١٧٧) قاسم ضرار، فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة، مصدر سابق، ص (٥٧).

ثالثًا - تحليل التنظيم:

التعرف على:

- أهداف التنظيم ومكوناته متضمناً ذلك الفروع سواء وقت الدراسة أو المستقبل حسب إستراتيجية الشركة.
- ما مدى وضوح أهداف التنظيم والوظائف أمام العاملين والمديرين على حد سواء، وأحياناً الجمهور؟
- دراسة التنظيم، وهل يواكب متطلبات الإستراتيجية من حيث توزيع الاختصاصات وخطوط السلطة ومراكز القرار والاتصالات، ويُسأل المديرون وبعض الموظفين في ذلك.
- كيف يتم توزيع الموارد؟ وما حجم الميزانية وتوزيعها ومتابعة تنفيذها؟
- ما مناخ العمل؟ هل هو محفز للانجاز؟ هل يشجع العمل كفريق؟
- تحديد الإدارات التي بحاجة إلى تدريب موظفيها وتحديد المشكلات وأولوياتها والتي تعالج بالتدريب.

وسائل تجميع المعلومات:

١- مقابلات شخصية.

٢- مراجعة مكتبية (DESK AUDIT).

٣- استبانات.

٤- اجتماعات مع فرق التركيز (FOCUS GROUPS).

٥- لقاءات مع بعض العملاء.

٦- تقارير الأداء.

٧- تقارير إدارة الموارد البشرية حول مشكلات الأداء.

٨- مقابلات مع بعض الموظفين الذين شغلوا وظائف مماثلة لمن هم بحاجة اليوم إلى تدريب.

٩- دراسة خطة الموارد البشرية في ضوء إستراتيجية وخطة أعمال إدارة الإعمال - أين يمكن أو كيف يمكن سد احتياجات الخطة من المهارات؟

١٠- دراسة إجراءات الاختيار والتعيين، هل تساعد على اجتذاب الأفراد لتلبية احتياجات الخطة أم أن ذلك ينبني على التدريب الذي سوف يلبي حاجة الشركة من الداخل.

جاء في دراسة بالمملكة المتحدة إن القدرات التي ينبغي الالتفات إليها في تطوير المديرين هي[١٧٨]:

- إدارة المدير لعمله.
- التخطيط واتخاذ القرار والرقابة ومعالجة المشكلات الإدارية.
- المعرفة بالشئون المالية والإحساس بمشكلاتها وأبعادها.
- المعرفة بالتنظيم.
- المعرفة بالتوظيف.
- وتقويم الأفراد وأعمالهم.
- تعليم وتدريب وتطوير المرؤوسين.
- إدارة أداء الموظفين.
- إدارة الاجتماعات.
- التجاوب مع العملاء.

وضع سياسة التدريب:

ما نوايا الشركة في رفع كفاءة أداء الموظفين؟ إن الشركات تتفاوت في مصداقيتها حيال التدريب والتطوير، فالبعض يفضل التعيين من الخارج لأنه سهل والفرد جاهز.

إن المديرين يقرون بأهمية المساهمة التي يوفرها التدريب لاستمرار الشركة كما أنهم يقرون أن المسؤولية الأساسية للتدريب تقع على كاهل الإدارة العليا، وأن مدير التدريب بالشركة مسئول أمام المدير العام ومسئول عن تقديم تقديرات سنوية للاحتياجات.[١٧٩][١٨٠]

عناصر خطة التدريب:

١- متطلبات كل إدارة موضحاً ذلك بالتاريخ والوظائف المستهدفة.

٢- متطلبات التدريب لعدد من الموظفين ليحلوا مكان المبتعثين للدراسة.

٣- ملخص احتياجات كل إدارة ثم الشركة ككل.

(١٧٨) (Bratton And Cold)، مصدر سابق، ص (١٨٥).

(١٧٩) قاسم ضرار، فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة، مصدر سابق، ص (١٥١).

لقد قيل في موضوع نقل المعرفة وتدريب الأفراد البالغين ما يلي:

Train Adults As Adults. The Days of Show - And - Tell With The Presumption That The Audience Is Ignorant; Are Long Gone, Challenge Your Audience.

(180) Roth well And Kazanas, (2004) Improving On - The - Job Training, Wiley, Sanfrancisco, (P. 97).

ويمكن أن تتضمن الخطة الندوات ودروس العمل والمؤتمرات ويحدد مدير التدريب دور المسئولين في تدريب وإرشاد موظفيهم، وبخاصة من يقوم بدور الموجه الوظيفي (MENTOR) والمدرب العملي (COASH)، وتشمل الخطة الميزانية، وهي رواتب ومكافآت المحاضرين من الخارج وخدمات المتدربين كالفنادق والمواصلات ... إلخ.

مطلوب من مدير التدريب أن يتعرف على نشاطات المنافسين في مجال التدريب والتطوير، فهل يعاني المنافسون نقصاً في الكفاءات والمهارات؟ كيف تستطيع الشركة أن تستغل فرص ضعف المنافسين في استقطاب المؤهلين بما يوسع الفجوة التنافسية لمصلحة الشركة؟

تجديد الهدف من الفعالية مثلاً، فبنهاية البرنامج ينبغي أن يكون المدير قادراً على تحمل مسئولية أكبر لتطوير موظفيه، ومثال لذلك، النشاطات التعليمية:

١- إجراء مقابلات ناجحة ومرضيه في تقييم الأداء.

٢- تمكين موظفيه من إدراك وقبول حاجاتهم التدريبية.

٣- إجراء مقابلات توجيه وإرشاد وتدريب عملي فعال.

٤- التفويض الناجح لموظفيه من التدريب على مستوى الشركة. وكذلك مسئول عن تقديم المشورة والمساعدة في مجال التدريب لجميع المدربين، وكذلك تقديم جميع الخدمات التدريبية!

وفي شركة أخرى جاء عن سياسة التدريب ما يلي:

«نحن شركة تلتزم بتوفير التدريب المتطور كجزء من مسئوليتنا وسياستنا الثابتة في تحقيق المساواة في فرص التنمية ورفع المهارات في صفوف العاملين».

أسباب وضع السياسة:

١- تحديد العلاقة بين غايات الشركة وبين التزامها بنشاط التدريب.

٢- توفير إرشادات عملية للمدربين وتحديد مسئوليتهم في التخطيط للتدريب وتنفيذه والتأكد من توفير الموارد للتدريب.

٣- توفير معلومات للموظفين بتركيز على معايير ومستويات الأداء المطلوبة من الموظفين، ومدى التزام الشركة للتدريب (والتطوير)، متضمناً ذلك استعداد الإدارة لمنح الموظفين إجازة دراسية ليكونوا أكثر تأهيلاً لوظائفهم.

٤- لتحسين العلاقات العامة بمعنى اجتذاب الأفراد المؤهلين وأن الشركة من خلال التدريب تؤكد حرصها على الجودة وأنها ذات رغبة في التطوير!!

وضع خطة التدريب وربطها بإستراتيجية الشركة وهي توضح تفاصيل التدريب من الأهداف والبرامج والمجالات والموارد المتاحة والمناهج وذلك بالنسبة لكل قطاع أو إدارة.

من مجالات التدريب في عصر العولمة[١٨١]:

يحدد قاسم ضرار مجالات التدريب في عصر العولمة كما يلي:

- إستراتيجية التجارة الدولية، والتسويق العالمي وتنمية الصادرات.
- أخلاقيات إدارة الإعمال والتجارة الدولية وكيفية التعامل مع مختلف الثقافات مع التمسك بالقيم المحلية.
- الأنظمة التجارية بالمملكة العربية السعودية وفي دول الخليج والدول الصديقة التي تتعامل معها المملكة بشكل موسع.
- دور البنوك التجارية وشركات التأمين والنقل البحري والجوي والبري والجمارك ووزارة التجارة والصناعة ووسائل الاتصالات بالخارج.
- منظمة التجارة العالمية: نشأتها وأهدافها واختصاصاتها وقوانينها.
- الاتفاقات الدولية: أهدافها ومحتوياتها والغرض منها ومراقبتها وحل النزاعات التجارية.
- التعريف بأعمال الشحن والتفريغ والنقل والتغليف.

❖ ويجب دعوة مسئولين لإلقاء محاضرات للموظفين بالشركة.

❖ كما يجب الأخذ في الاعتبار أن القوى العاملة اليوم ذات طموحات مرتفعة ولابد من تطوير قدراتها لتنسجم مع هذه الطموحات في زيادة المعرفة والتأهيل الوظيفي.

❖ والشيء بالشيء يذكر.

- يجب على الشركة أن تحصل على دعم المشرفين لنشاط التدريب وعدم لجوء الأجنبيين لمنع الموظفين من التدريب بحجة العجز في الموظفين أو تراكم الأعمال.
- العمل على رفع المهارات اللغوية والتعامل مع الأرقام مع جميع الموظفين ولاسيما المديرون كما سبق التنويه عنه.

«مما لاشك فيه أن التدريب سوف ينجح في إيجاد الكوادر المقتدرة إذا اقتنع به المشرفون والموظفون جهد يحل مشكلات العمل ويجب الترويج له بالحوافز وغيرها وبخاصة دعم الإدارة العليا لفعاليات التدريب.

(١٨١) قاسم ضرار، فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة، مصدر سابق، ص ٥٦.

استمارة تقييم المتدرب للبرنامج[182]

الجزء الأول

عنوان البرنامج: .... مكان تنفيذه: ....

جهة التنفيذ: .... تاريخ التنفيذ ومدته: ....

اسم المتدرب (اختياري): ....

مسمى وظيفة المتدرب: ....

		نعم	لا			نعم	لا
١	هل تم شرح أهداف البرنامج بوضوح.	☐	☐	١٢	هل كانت مذكرات المادة في مستوى جيد.	☐	☐
٢	هل كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجك التدريبي وقدراتك.	☐	☐	١٣	هل كانت استفادتكم من المذكرات بدرجة جيدة.	☐	☐
٣	هل كانت طرق التدريب مناسبة لأهداف البرنامج.	☐	☐	١٤	هل كان مناخ التدريب بالقاعة وفي الزيارات الميدانية مشجعًا ووديًا.	☐	☐
٤	هل كان تصميم المادة التدريبية جيداً.	☐	☐	١٥	هل كانت التمارين والحالات الدراسية ذات صلة بعملك بوجه عام.	☐	☐
٥	هل تمكنت من التعرف على أمور أخرى كثيرة مرتبطة بعملك.	☐	☐	١٦	هل كان المدرب متجاوباً معك في الرد على أسئلتك وأسئلة المشاركين.	☐	☐
٦	هل كان أسلوب المدرب داعمًا للتعليم.	☐	☐	١٧	هل سيفيدك البرنامج في زيادة مساهماتك في العمل.	☐	☐
٧	هل كان المشاركون في مستويات متقاربة وذوي حماسة للتعلم والاستفادة.	☐	☐	١٨	هل كانت الترتيبات والخدمات الإدارية المساندة في مستوى جيد.	☐	☐
٨	هل كنت متحمسًا للتعلم والاستفادة من البرنامج.	☐	☐	١٩	هل كانت القاعات وغرف ورش العمل في ترتيب جيد ويساعد على التعلم والنقاش.	☐	☐
٩	هل كان محتوى البرنامج منسقًا مع أهدافه.	☐	☐	٢٠	هل كان وقت المحاضرات وورش العمل مناسبًا.	☐	☐
١٠	هل كانت أجهزة الوسائل السمعية ذات فائدة في مساعدتك للتعلم.	☐	☐	٢١	هل كانت مدة البرنامج كافية لتحقيق الهدف وتقديم المادة التدريبية.	☐	☐
١١	هل كان مستوى العرض من قبل المدرب جيدًا ومشوقًا ومثيرًا للمشاركة.	☐	☐	٢٢	هل بالإمكان نقل الكثير مما تعلمت إلى موظفيك.	☐	☐
				٢٣	هل كان عدد المشاركين مناسبًا.	☐	☐

٢٤- كانت أبرز الموضوعات والتمارين التي أثارت فضولاً وسوف تسهم في صقل مهاراتك وزيادة معارفك هي:

أ - .... ب - .... ج - ....

٢٥- كانت الموضوعات التالية هي الأقل فائدة عملية بالنسبة لك:

أ - .... ب - .... ج - ....

٢٦- ما الموضوعات التي توصي بإضافتها للبرنامج؟

أ - .... ب - .... ج - ....

٢٧- ماذا تقترح لتطوير البرنامج بشكل عام؟

....

....

(١٨٢) مصدر سابق، ص (١٩١-١٩٢).

استمارة تقييم المتدرب للبرنامج

الجزء الثاني

عنوان البرنامج: .... مكان تنفيذه: ....

جهة التنفيذ: .... تاريخ التنفيذ ومدته: ....

اسم المتدرب (اختياري): ....

مسمى وظيفة المتدرب: ....

	نعم	لا
١- هل كان لموضوع البرنامج صلة مباشرة بعملك؟	☐	☐
٢- هل أسهم البرنامج في تلبية احتياجك التدريبي؟	☐	☐
٣- هل تحققت أهداف البرنامج؟	☐	☐
٤- هل كان محتوى المادة التدريبية بشكل جيد؟	☐	☐
٥- هل كان تنظيم المادة التدريبية بشكل جيد؟	☐	☐
٦- هل كان شرح واجبات المدرب واضحة وكافية؟	☐	☐
٧- هل حدث تفاعل إيجابي بين المتدربين والمدرب مما أضفى على البرنامج جوًا من الحيوية والمودة؟	☐	☐
٨- هل كانت المذكرات والقراءات الخارجية بمستوى عالٍ وشمولي؟	☐	☐
٩- هل تعتقد أن الحالات الدراسية والتمارين العملية ذات قيمة بالنسبة لوظيفتك؟	☐	☐
١٠- هل كان استخدام الوسائل السمعية والبصرية بشكل متميز ويساعد على الإدراك؟	☐	☐
١١- هل كانت قاعات وغرف التدريب مريحة ومحفزة للتفاعل؟	☐	☐
١٢- هل كان المدرب موفقًا في توزيع فرص الأسئلة والنقاش؟	☐	☐
١٣- هل تعتقد أن البرنامج بحاجة إلى زيارات ميدانية؟	☐	☐
١٤- هل كان البرنامج بشكل عام في المستوى الذي كنت تتوقعه؟	☐	☐

تعليق عام: اذكر مقترحاتك وملاحظاتك العامة حول البرنامج مع تركيز على الجوانب التي تقترح تحسينها لتطوير البرنامج.

....

....

....

....

....

....

شكرًا على تعاونك

المخلص / مدير إدارة التدريب

الفصل الثامن
تقويم الأداء والترقيات

تمهيد:

تسعى جميع المنظمات - قطاع عام وخاص وطوعي - إلى زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين وصولاً إلى الغايات التي قامت من أجلها المنظمة. ولا شك أن أداء الموظفين كما يقول وليمز (Williams) هو الطريق إلى الأمام لكل فرد، ولكل شركة لذلك من الأهمية بمكان أن يكون لدى كل فرد إدراك واضح عن أهداف ومسئوليات عمله إذ أداؤه يقاس في ضوء ذلك[١٨٣].

إن نجاح المنظمات يعتمد على عدة عناصر أهمها وأكثرها تأثيراً هو العنصر البشري ومدى كفاءته والتزامه أداءً وسلوكاً واتجاهات في إنجاز المهام الموكولة إليه.

هذا ويتم الحكم على كفاءة العنصر البشري بعدة وسائل منها تقارير تقويم الأداء، فما هو تقييم الأداء الذي يؤثر في الإنتاجية ومصير الموظفين.

يعيش العالم اليوم في عصر ثقافة الأداء - الجميع يركز على الأداء - الحكومات، المنظمات الدولية والإقليمية الطوعية والشركات والأفراد والمجتمع ذلك أن الأداء هو مفتاح التقدم ورفاهية المجتمع.

ويأخذ الأداء طابعين هما:

١- أداء المنظمة.

٢- أداء الفرد.

وأداء المنظمة من أداء الفرد، والأداء المستهدف هو الذي يحقق النتائج والغايات المرغوب فيها، والمدير هو المسئول عن التأكد من سلامة الأداء وصولاً للنتائج والغايات، ويشاركه المسئولية الموظف، فهل المنظمات بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية توفر التسهيلات التي تؤدي للأداء الفعال الذي يحقق النتائج والغايات.

---

(183) M. R. Williams (1972) Performance Appraisal In Management, Heinman, P. 7.

وتتمثل التسهيلات في:

١- استقطاب الأفراد ذوي التأهيل والكفاءة والحماسة مع التزام واستعداد للنمو والتجديد، وحسن استخدامهم.

٢- التنظيم الذي يوضح مهام الإدارة والوظيفة وتوزيع المهام بين الأفراد والإدارات.

٣- كفاءة تنسيق نشاطات الإدارات ومهام الموظفين وإنجازاتهم مع فعالية الاتصالات والتوجيه والمتابعة والرقابة بما يؤكد التنفيذ حسب الغرض والخطط.

تعريف تقويم الأداء:

١- «تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى[١٨٤]».

٢- «تقويم الأداء إحدى الوسائل لقياس مهارات الموظف الحالية وما يحتاجه من تطوير في ضوء الوظيفة وبيئة العمل، مع توضيح مدى إمكاناته وقدراته لشغل وظائف أخرى سواء عن طريق النقل أو التكليف أو الترقية[١٨٥]».

٣- «إنه عملية تقييم وإفادة الموظف كيف يسير في أداء مهام وظيفته ثم وضع خطة لتحسين ذلك الأداء ويستخدم التقييم لأغراض الترقية والفصل والتخفيض والعلاوات[١٨٦]».

٤- وإذا أردنا تعريف تقويم الأداء قلنا عنه: «إنه معرفة درجة إنجاز المهام التي تتكون منها وظيفة الموظف، ويعكس هذا التقويم مدى فعالية الموظف في مقابلة متطلبات الوظيفة، ولاشك أن الأداء يعكس جهد الموظف ففي قيام بما يوكل إليه من مهام».

٥- «هو المرآة التي تعكس صلاحية الموظف للوظيفة التي يشغلها وقت التقييم أو التي سوف ينتقل إليها لمختلف الأسباب بما في ذلك الأسباب التأديبية».

---

(١٨٤) زكي محمود هاشم (١٩٨٨م)، إدارة الموارد البشرية – ذات السلاسل، الكويت ص (٢٩٥).

(١٨٥) قاسم ضرار، (٢٠٠١) برنامج تقويم الأداء من منظور الموظف، الرياض ص (٨)، نسخة مصورة بدون تاريخ.

(186) LLoyd L. Byars And Lesliew. Rue (2008) (9th edn) Human Resource Management, MCGraw - Hill, Irwin, N. Y – Page No: 217

٦- وكذا نعرفه بأنه: «الإجراء الذي تقوم بموجبه الإدارة - ممثلة في الرئيس المباشر- بمراجعة وتقويم أداء الموظف، ومدى تقدمه في عمله، والتنبؤ بصلاحيته مستقبلاً لشغل الوظيفة الأعلى عن طريق الترقية». إنه مراجعة ومناقشة الإجراء الذي يؤكد حصول الموظفين على التغذية المرتدة والمساعدة في أدائهم وتطويرهم وينبني ذلك على الاعتقاد أن التغذية المرتدة العادلة والموضوعية تساعد في تطوير الفرد وتحسين أدائه».

٧- إن تقييم الأداء وسيلة تساعد المنظمة على تقييم مستويات أداء الموظفين الذين على رأس العمل، وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين؛ لذلك فإن الهدف الشامل لعملية التقييم هو رفع مستوى الأداء الوظيفي لمجموع الموظفين وصولاً إلى معدلات الإنتاجية والرضا الوظيفي المستهدفين من نشاطات المنظمة وبما يؤدي إلى تحسين الفعالية الإجمالية للمنظمة.

تعقيب:

- لماذا يجب أن يكون لدينا نظامٌ لتقييم الأداء؟

يجيب البنك الأهلي التجاري عن هذا التساؤل على النحو التالي:

أما تقييم الأداء بالنسبة للبنك الأهلي التجاري السعودي فهو كما جاء في أحد مطبوعاته:

- «للمساعدة في التخطيط الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة، وتحركات وتنقلات الموظفين وبعبارة أخرى حتى يعرف البنك ما لديه من طاقات من القوى العاملة وأين تتوافر هذه الطاقات، وما هو أفضل استخدام لها».
- «إيجاد وسيلة تربط تقييم الأداء بالمكافأة والتعويض، أي ربط المكافأة بحافز التقدير».
- للمساعدة في تقييم إمكانات وقدرات الموظفين.

شكل (٢٦)

لماذا ينبغي أن يكون للشركة نظامٌ لتقييم الأداء؟

أولاً: كل منطقة بحاجة إلى تقييم مواردها الثلاثة:
١- المال.
٢- المعدات.
٣- الرجال.
3Ms Money, Machines and Man

ثانياً: التقييم يعني مراجعة المسار إلى أين نتجه؟ وهل حققنا أهدافنا؟ وهل القوى العاملة بالكفاءة التي تمكننا من الوصول إلى أهدافنا بكفاءة واقتصاد في الجهد والمال والوقت وفي تحقيق الميزة التنافسية؟

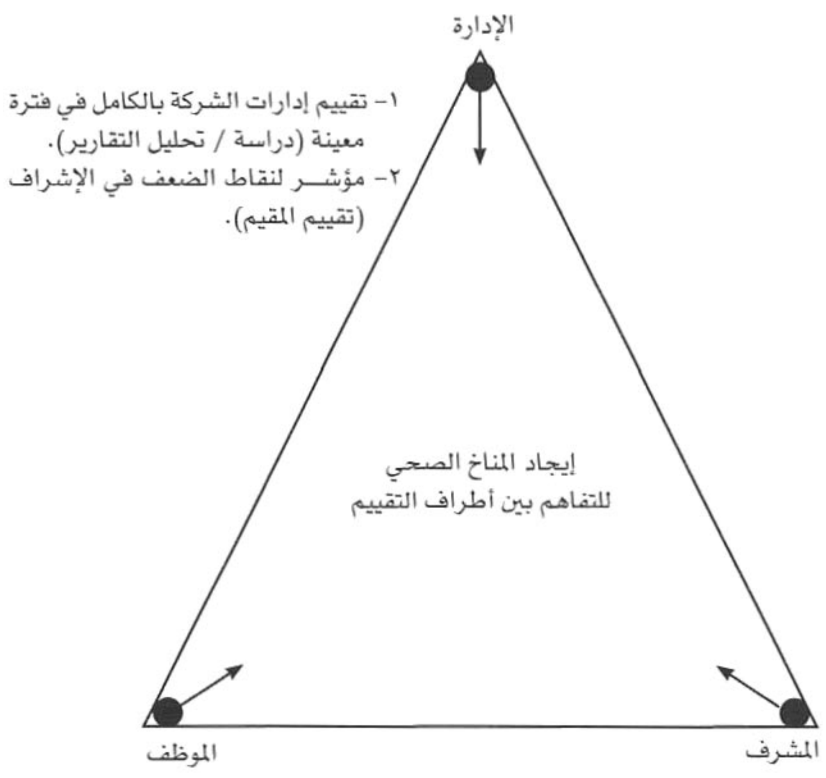
بالنسبة للإدارة يخدم الأغراض التالية:
١- التخطيط الوظيفي.
٢- تخطيط القوى العاملة.
٣- تحركات الموظفين.
٤- تقييم العمالة. (إمكاناتها وتوافرها ومدى حسن استخدامها).
٥- التعويض المادي والأدبي (التمييز بين الجيد ومن بحاجة إلى تطوير أو تغيير لموقع مناسب.
- التقرير إحدى الوسائل الأكثر أنتشاراً - وثيقة مكتوبة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه الوظيفي والحكم على قدراته وإمكاناته للتطور والاستفادة منه مستقبلاً.

بالنسبة للمشرف:
- سياسة النظام والرئاسة.
- ومناسبة للحوار الهادف للأداء الأفضل.
- تقويم الجودة هو الأكثر إلماماً بمتطلبات الوظيفة والاتفاق حول أهداف الأداء للفترة القادمة.

مناسبات التقييم:
١- الترقية.
٢- العلاوة.
٣- التدريب.
٤- النقل.
٥- الرقابة.
٦- التطوير في المسار الوظيفي.

بالنسبة للموظف:
١- تحسين الاتصال.
٢- فرصة للتفكير في حول معوقات الأداء ومناقشتها.
٣- تحديد معايير / أهداف الأداء المقبول.
٤- معرفة رأي الإدارة في أدائه وسلوكه الوظيفي.
حق الموظف في معرفة رأي الإدارة لتعديل أو تطوير مساره.

شكل (٢٧)
أطراف تقييم الأداء



الموظف

١- تعريفه بمهامه ومعدلات الأداء.
٢- كيف يسير في عمله من وجهة نظر رئيسه (الإدارة).
٣- شرح معوقات الأداء.

المشرف

١- كشف فعالية ونوعية الموظفين.
٢- علاج نقاط الضعف (قد تكون بسبب قلة الميكنة أو عدم التدريب الكافي).
٣- إجراء تعديلات لمعالجة القصور (تنقلات).

لماذا الاهتمام بتقويم الأداء؟

أولاً : العالم كله مشغول بالإنتاجية، وكيف يرفعون معدلات الأداء والإنتاجية، تقويم الأداء هو المنطلق لتحسين ورفع الإنتاجية، تتم إزالة معوقات الأداء الفعّال بإرادة الإدارة وحماسة الموظفين. (كيف؟)

ثانيــاً: إن اشتداد المنافسة مع التزايد لاستقطاب الأفراد ذوي الفاعلية والحماسة والولاء مع الأداء يجعل كل شركة تهتم برفع كفاءة مواردها البشرية التي على رأس العمل (لماذا؟)

ثالثــاً: تشهد بيئة إدارة الأعمال بالمملكة حمى التدريب والتطوير لرفع كفاءة الموظفين وبالتالي الإنتاجية (التدريب والإدارة الديمقراطية والقدوة أسرع الوسائل للكفاءة والولاء والالتزام).

رابعــاً: يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على الموظفين الأكفاء وذوي الولاء.

خامساً: مسئولية الشركة في زيادة تأهيل الأفراد خدمة لمصالحها وتجاوباً مع تطلعات الموظفين (نظام العمل ولائحة الشركة).

سادساً: إدارة التغيير، والعولمة، وحرية التجارة، وتتابع القوانين وزيادة وتنوع الاستثمار والتنظيمات والتقنيات الجديدة ... إلخ. كل ذلك يتطلب موظفين أكفاء - كيف يتم التعرف عليهم؟

هل يعرفون التعامل مع هذه المستجدات، ومع العملاء الجدد الذين يفرزهم التقدم الاقتصادي والاجتماعي؟

سابعـاً: الاهتمام بالإنسان العامل وتطوير قدراته لمصلحة ذاته ولمصلحة الشركة. وكيف يتم التعرف على قصوره وجوانب قوته؟ وكيف تؤخذ في الاعتبار الفوارق الفردية بين الموظفين؟

إدارة الأداء - المفهوم:

ثقافة اليوم تتمركز حول إدارة الأداء، ما هو؟

١- المهام الرئيسية المتوقع أن يؤديها الموظف.

٢- ما إسهامات وظيفة الموظف في تحقيق أهداف الإدارة ثم الشركة؟

٣- ما معنى أداء مهام الوظيفة بمستوى جيد؟ ما المقصود بذلك؟

٤- كيف يتم التناغم بين الرئيس والموظف للمحافظة على مستوى الأداء العالي، والتحسين المستمر وبناء أساس متين من المفاهيم لدى الموظف عن الأداء الجيد.
٥- كيف يتم قياس الأداء؟
٦- كيف يتم التعرف على معوقات الأداء؟ وكيف يمكن إزالتها؟

وإدارة الأداء ليست:

١- ما يفعله الرئيس للموظف.
٢- عصا لتخويف الموظفين ليعملوا بجهد يفوق الطاقة.
٣- يستخدم فقط في حالة الأداء الضعيف.
٤- تعبئة نماذج مرة في العام.

ما المقصود بإدارة الأداء؟

يفسرها روبرت باكال (١٩٩٩) Robert Pacal إدارة الأداء :Performance Management بأنها عملية الاتصال المستمر التي تقوم بها الشركة ويمارسها بالشراكة كل من الموظف ورئيسه المباشر وصولاً إلى توقعات واضحة وتفاهم حقيقي حول التالي:

- المهام الرئيسية للوظيفة أو المهام التي من المتوقع أن يؤديها الموظف.
- كيف تسهم وظيفة الموظف في أهداف المنظمة؟
- الاتفاق حول مدلولات الأداء، بمعنى ما المقصود من العبارة «يؤدي العمل جيداً»؟
- كيف يمكن أن يعمل سوياً كل من الموظف والرئيس للمحافظة على التحسين المتواصل أو إدخال إضافة إلى أداء الموظف ليزيد من تميز أدائه[١٨٧].

إلا أنه برغم وضوح خطوات إدارة الأداء إلا أن هذه العملية الإدارية بحاجة إلى تدريب المديرين على:

أ - كيفية القيام بقياس أداء الموظف، ما المعايير؟
ب - التعرف على معوقات الأداء وإزالتها في وقتها وليس في وقت التقييم.

إن إدارة الأداء تعني التعلم والتحسين المستمر للطرفين - الرئيس والموظف - وهي تعني للشركة استثماراً يجعل الموظفين يؤدون أعمالهم وهم مدركون لما هو مطلوب منهم ولديهم القدرة والمهارة الوظيفية لأدائه.

(187) Roberet Pacal, (1999) Performance Management, MC Graw – Hill, N.Y.(PP.3-5).

وفي واقع الأمر، إن إدارة الأداء تتبني على ترجمة غايات الشركة إلى غايات للأفراد وفرق العمل والقطاعات والإدارات وتساعد في توضيح الغايات التي تسعى الشركة لتحقيقها.

ويقول ماجير وبايب Mager and Pipe (2000)[١٨٨] إن أكثر ما يضايق الموظف في إدارة الأداء هو:

- أنه لا يعرف عما إذا كان أداؤه جيداً أم غير ذلك من منظور الإدارة.
- أنه لا يعرف حدود سلطاته وأبعاد مسئوليته.
- أنه لا يجد التقدير حين يؤدي عملاً بمستوى عالٍ.
- أنه لا يجد فرصة لتطوير مهاراته واكتساب قدرات جديدة.
- يكتشف أن رئيسه غير راضٍ عن مستوى أدائه.

ويضاف إلى ذلك أن من المضايقات التي يجدها الموظف من منظور إدارة الأداء:

- أنه غير قادر على اتخاذ أبسط القرارات، سواء في الظروف الحرجة أم في غيرها.
- أنه تحت الملاحظة والرقابة الدقيقة.
- أنه يفتقر للإمكانات والموارد التي تساعده على إنجاز ما يوكل إليه حسب التعليمات والمعايير، ومن الضروري أن تعمل الإدارة العليا بالقطاع الخاص على نشر ثقافة التفاهم بين الموظفين ورؤسائهم وذلك حول وظائفهم وما يسند إليهم من مسئوليات واختصاصات، وأن إدارة الشركة على ثقة بقدراتهم في الإنجاز.

إن النظام الجديد في إدارة الأداء يتضمن توثيق مشكلات الأداء في الوقت المناسب، وكيف يتم نقل هذه المشكلات للموظف وكيف نجح في التغلب عليها، وهنا يبرز دور الرئيس في تسجيل الأحداث المهمة والحالات الحرجة في أداء الموظف وكيف تمت معالجتها بالاتفاق مع الموظف.

إن إدارة الأداء ليست عملية مناقشة الموظف في أدائه الضعيف بقدر ما هي حديث عن الإنجازات والنجاحات والتحسينات المتواصلة، ولا شك أن التركيز على هذه الجوانب يزيل سلبيات المواجهة في مقابلة تقييم الأداء. إن المديرين والموظفين على حد سواء يهابون تقييم الأداء ويقول (باكال) (Bacal) عن موقف المديرين في هذا الخصوص إن المديرين يتهربون من تقييم الأداء وإدارة الأداء بسبب:

(188) Robert F. Mager and Peter Pipe (2000) Analyzing Perormance Problems, Fearson Belmont, MC ML (P 20).

١- كون النماذج والإجراءات طويلة وبيروقراطية وفي صورة عمل ورقي غير ذي نفع.

٢- كراهية المديرين الدخول في جدل مع الموظفين، إنها تجربة غير مريحة.

٣- إنهم يجدون صعوبة في نقل آرائهم وانطباعاتهم للموظفين باعتبار أنها التغذية المرتجعة حول أدائهم.

٤- إنه يصعب عليهم ملاحظة ومتابعة أداء الموظفين بصفة مستمرة.

٥- إنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذه المتابعة ويتهربون من المواجهة مع موظفيهم[١٨٩].

هذا ويجب أن ترتبط إدارة الأداء بـ:

١- تحسين الأداء العام.

٢- تطوير الموظف.

٣- تحقيق أهداف المنظمة ككل والإدارات على حدة ثم الأفراد والعكس صحيح.

التخطيط للأداء:

يعتبر التخطيط للأداء الخطوة الأولى لعملية إدارة الأداء ويتم وضع الخطة بالتفاهم بين المديرين والموظفين وتشمل ما يلي:

أ - تحديد مسئوليات الإدارة / الموظف لمدة عام.

ب - الوسائل التي تستخدم لمعرفة عما إذا نجحت الإدارة / الموظف في الأداء، وما هي الصلاحيات التي مكنتهم من ذلك.

ج - ما نتيجة خطة إدارة الأداء؟ إن النتيجة هي إحداث التفاهم بين المدير والموظف.

وتتطلب خطة إدارة الأداء ما يلي:

- اتصالات مستمرة وذات اتجاهين بين المدير والموظف تمنع ظهور المشكلات وتساعد على النجاح في الأداء. وتتطلب الاتصالات إعداد تقرير موجز بانتظام من جانب الموظف وذلك بمجرد ظهور مشكلة في الأداء.

- جمع البيانات مع الملاحظة والتوثيق بالجولات والزيارات الميدانية واللقاءات اليومية لمناقشة بعض حالات العمل.

(١٨٩) BACAL. (P.7)، مصدر سابق.

- اجتماعات تقييم الأداء، وهي أداة لتوفير تغذية مرتجعة للموظف، كما أنها فرصة للمدير للتعرف على مواطن القوة والضعف في الموظف ومساعدته إن اقتضى الأمر ذلك.
- تحليل الأداء والتدريب العملي، وذلك بالكشف عن المشكلات وأثر التدريب في توفير الحلول لإزالتها، وهنا يستخدم المدير والموظف أسلوب حل المشكلات الذي يبدأ باكتشاف المشكلة، ثم جمع البيانات عنها ثم اقتراح الوسائل / البدائل لحلها وهكذا.

أسباب تقييم الأداء:(١٩٠)(١٩١)(١٩٢)(١٩٣)

هناك اتفاق بين كتاب الإدارة في مجال الموارد البشرية على أن أسباب تقييم الأداء متماثلة في المنظمات ومنها ما يلي:

- التعرف على احتياجات التدريب والتطوير في الموظف وتقييم ذلك.
- تساعد في تحسين الأداء الحالي بتسليط الضوء على معوقات الأداء ثم إزالتها بالتفاهم مع الرئيس المقيّم.
- مراجعة الأداء السابق والتعرف على نواحي التحسين والقصور ولماذا؟
- تقدير إمكانات المستقبل والقدرة على الترقي بجدارة.
- يساعد في اتخاذ قرارات التخطيط للمستقبل الوظيفي وخطة للموارد البشرية.
- وضع أهداف الأداء للعام القادم.
- تقدير الزيادة في الراتب والمكافآت التشجيعية.

فوائد تقويم الأداء:

١- بالنسبة للمدير:

- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز، وما هو التحفيز المناسب؟
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.

(١٩٠) Bratton and Gold، مصدر سابق، ص (٢١٥).

(١٩١) كمال جعفر المفتي (١٤٠٥هـ) الرقابة وتقويم الأداء، مذكرة تدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص (٤٣).

(192) Yate, Martin John (1996) (3 rd ,edn) Great Answers To Tough Questions – How to get the job you want, Kogan Page.

(١٩٣) Byars And Rue (PP. 217-218)، مصدر سابق.

- تحديد الإمكانات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد.
- تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة.
- إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء.

٢- بالنسبة للمنظمة:

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكاناتها ومدى حسن استخدامها.
- التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.
- التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
- تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم.
- اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.

٣- بالنسبة للموظف:

- معرفة ما هو مطلوب منه.
- كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية.
- مناقشة مشكلاته (واحباطاته) وتطلعاته مع الرئيس.
- فرصة لشرح معوقات الأداء - حق الموظف في معرفة رأي الإدارة.

مقومات نظام تقويم الأداء:

١- أن تكون عناصر التقييم ذات ارتباط بالوظيفة ويسهل ملاحظتها ومناقشتها مع الموظف.

٢- أن يكون التقييم مبنياً على معرفة أداء الموظف في الماضي والحاضر.

٣- أن يتضمن النظام ضوابط ذاتية ورقابية ضد التحيز الشخصي، مثل اعتماد مدير الرئيس لتقييم الموظف، السماح للموظف بمناقشة درجات التقييم مع رئيسه.

٤- جدية الرؤساء ومصداقيتهم في التقييم.

٥- تدريب الرؤساء على النظام.

٦- وضع قيد زمني للتقييم، بمعنى أن يشترط لتقييم الموظف كونه قد عمل مع الرئيس لمدة ستة أشهر وهكذا.

٧- استخدام الرئيس لعبارات محددة وواضحة ومباشرة لا تقبل الغموض والتفسيرات المتفاوتة.

٨- أن يجد النظام قبولاً من الموظفين والمديرين على حد سواء ومرة أخرى أن يكون النظام إنسانياً في اتجاهاته.

الحالات التي يقبل فيها الموظف توجيهات الرئيس:[١٩٤]

يقبل الموظف توجيهات الرئيس في الحالات التالية:

١- إذا شعر أن الرئيس أكثر منه كفاءة ومعرفة بأصول العمل.

٢- أنه يصغر المدير أو الرئيس في العمر ولديه خبرة أقل من رئيسه.

٣- أنه تمت ترقيته بواسطة هذا المدير/ الرئيس.

يقول دركر (Drucker) في أهمية الأداء بالمنظمات ما يلي:

«إن هدف أي منظمة هو تمكين الأفراد العاديين من أداء أشياء غير عادية»، ولا يمكن لأي منظمة أن تعتمد على العباقرة ذلك أنهم (عملة) نادرة ولا يعتمد عليهم لطبيعتهم في عدم الاستقرار ولا شك أنه امتحان للمنظمة أن تعمل من الأفراد العاديين أفراداً يؤدون عملاً أفضل مما هو متوقع منهم وأن تفجّر كذلك في هؤلاء الأفراد طاقاتهم وقوتهم الكامنة لمساعدة الآخرين للأداء العالي وعلى المنظمة أن تنمي في ذاتها عادة الإنجاز ومعايير الأداء العالية، هذا وإن روح الأداء (Spirit Performance) يتطلب وجود مجال واسع من العمل والأداء يؤدي إلى تميز الأفراد وينبغي أن يكون التركيز في الأداء على مواطن القوة في الرجل، ماذا يمكن أن يفعل وليس ماذا لا يستطيع أن يفعله وإن كثيراً من المنظمات تربط تقويم الأداء بالتطوير وليس بالحوافز المالية والدافع هو تحسين الأداء.[١٩٥]

المبادئ الأخلاقية في إدارة الأداء:

يمكن حصر الاعتبارات الأخلاقية في إدارة الأداء فيما يلي:

- احترام الفرد حيث ينبغي معاملته كغاية في حد ذاته وليس أداة صماء لتحقيق غاية أخرى.
- الاحترام المتبادل: إن الأطراف المعنية بإجراءات إدارة الأداء مطالبة باحترام احتياجات واهتمامات بعضها الآخر[١٩٦].

(194) George S. Odiorne (1984) Strategic Management Of Human Resources, Jossy- Bass Pub. London, P. 75.

(195) Peter F. Drucker (1974) Management Tasks ,Responsibilities, Practices, Heinemann, London(P. 455).

(١٩٦) تقويم الأداء من منظور الموظف، مصدر سابق، ص (٢٧).

ويضاف إلى ما تقدم:

- عدالة الإجراءات في التقييم وبعيداً عن الغرض أو التأثر بعوامل خارجية، وذلك لتجنب أي أثر عكسي على الموظفين.
- الشفافية: ينبغي أن تتوافر فرص كافية لمراجعة الأسس التي اتخذت عليها قرارات التقييم بحيث يستطيع الموظفون المتأثرون بهذه القرارات أن يطالبوا الإدارة بالاستماع لوجهة نظرهم.

معدلات الأداء / المعيار:[١٩٧]

التعريف: المعيار أو معدل الأداء هو:

هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين.

المعيار هو معدل الإنتاج الذي ينجزه بطبيعة الحال، العامل الموهوب دون إرهاق ويكون ذلك المعدل هو متوسط الإنتاج خلال يوم العمل أو الوردية بشرط أن العامل نفسه يدرك بالكامل ويلتزم بالطريقة المحددة لأداء العمل وبشرط أن يكون لديه الحافز للإقبال على عمله.

مقابلة مراجعة تقويم الأداء:

الهدف من المقابلة:

- تطوير وتحسين أداء الموظف باتفاق مع الرئيس.
- رفع الإنتاجية.
- دعم الثقة والاتصال بالموظف، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة.

أغراض المقابلة:

- استعراض أداء الموظف لفترة سابقة يحددها النظام.
- إفادة الموظف برأي الإدارة في أدائه.
- توضيح إيجابيات وسلبيات الموظف بهدوء وتسلسل منطقي ثم الاستماع إليه ليشرح معوقات الأداء وكيف يمكن إزالتها.
- ولإنجاح المقابلة يجب الإعداد لها وبخاصة من حيث توفير الجو الودي والإيجابي بجانب الزمان والمكان المناسبين.

(197) (Management Glossary, Long Mans, Green And Co LTD Oxford 1966 (P. 124.

أسلوب المقابلة:

١- تحديد الهدف من المراجعة.

٢- التركيز على الإنجازات ثم التعليق على الإخفاقات دون تجريح للموظف.

٣- رأي الموظف في (٢) أعلاه.

٤- الاتفاق حول أداء الفترة القادمة.

٥- توضيح أسلوب متابعة الرئيس لأداء الموظف للتحقق من تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ويستحسن أن يقوم الموظف قبل الاجتماع بتقييم أدائه عن الفترة السابقة ويجعل ذلك أساساً للمناقشة مع الرئيس.

نجاح المقابلة:

- ينبغي على الرئيس أن يقوم بالتالي:
- إعداد أجندة المقابلة وكافة الوثائق الضرورية.
- تسليم الموظف نسخة من تقرير الأداء قبل المقابلة بثلاثة أيام على الأقل.
- ينبغي أن يدعم الرئيس أحكامه بحالات واقعية سبق مناقشتها مع الموظف.
- توفير مناخ صحي للمناقشة؛ فليست المقابلة جلسة تأديبية أو للتوبيخ أو العتاب بل هي جلسة للوصول إلى مفاهيم تؤدي للأداء الناجح.
- ينبغي أن يبتعد الرئيس عن الجدل والدخول في (مغالطة) - لو جازت الكلمة - مع الموظف.
- الحصافة في التعبير عن الرأي والانطباع والبعد عن الميول الشخصية.
- الإنصات الجيد والمتابعة ثم الإنصات الجيد والمتابعة لآراء ومقترحات الموظف والتسجيل المتزن لما يدور من آراء.
- الوصول لحلول مشتركة Joint-Problem Solving.
- عدم تقديم وعود يصعب تنفيذها.

ما يجب تجنبه في المقابلة من جانب الرئيس:

- التفرد بالحديث كله.
- أن يتصرف وكأنه قاضٍ يصدر الأحكام.
- يبدو الرئيس وكأنه معصوم من الخطأ.
- تركيز على نقاط الضعف وتجاهل نقاط القوة.

- مقارنة الموظف بآخرين.
- إنهاء المقابلة دون الوصول إلى نتيجة تحفّز الموظف للأداء الفعّال.
- جعل المقابلة جلسة شكاوى وتأديب.
- جعل المقابلة فرصة للسخرية بالموظف.
- تغطية جميع الموضوعات - اترك البعض لتصرف وإدراك الموظف.
- لوم الموظف على أعمال خارج إرادته أو نطاق وظيفته.

ختام المقابلة:

- تلخيص ما تمت مناقشته من مشكلات وإيجابيات.
- أهداف الأداء للعام القادم.
- خطة عمل زمنية لتحقيق الأهداف والمتابعة.
- التعبير بالتمنيات الطيبة بالنجاح المستمر.
- تزويد إدارة الموارد البشرية بصورة من وقائع الاجتماع.

بعض الاعتبارات في تقويم أداء الموظفين:

ينبغي أن يأخذ الرئيس الاعتبارات التالية حين يعد تقرير تقييم الأداء عن الموظف:

١- هل كان أداء الموظف متكاملاً عن فترة التقييم؟
٢- هل يقابل تطلعات الإدارة من حيث الفعالية؟
٣- هل لدى الموظف القدرة على تمييز أولوية الأعمال؟
٤- هل يحلل ويغطي بشمولية الحقائق الخاصة بالموضوع؟
٥- هل يتكيف بسرعة مع الأوضاع الإدارية؟[١٩٨]
٦- هل يقبل تحديات العمل بحماسة؟
٧- هل يعرف متى يتحدث، ومتى يصمت ويكف عن مناقشة التعليمات، أم أنه يميل للجدل غير المفيد؟
٨- هل هو دقيق في تقاريره ومعالجة الأرقام؟
٩- هل يحافظ بإصرار على تطبيق القانون وخاصة في حالات اتخاذ القرار؟
١٠- هل لديه الطموح والإرادة للأداء المتميز؟

(198) William Ibister, (1986) Performance and Progress In Working Life, Pergmon Press, London, P. 96.

طرق تقويم الأداء:

يشترط في أي من طرق تقييم الأداء أن ترتبط الطريقة بالوظيفة، ولهذا السبب فإن بيارز ورو Byars and Rue يشترطان تحليل الوظائف والحصول على الوصف الوظيفي الفعلي ثم تختار الإدارة إحدى الطرق التالية في تقييم الأداء[١٩٩].

١- الإدارة بالأهداف (تؤخذ الترجمة بتحفظ) Management by Objective.

٢- التقدير المتعدد التقييم – لو جازت الترجمة – MULTI-RATER ASSESSMENT ويعرف أحيانًا بالترتيب الإجباري FORCEDGRADING SYSTEM.

٣- نظام الترتيب أو الدرجات RANKING/GARDING SYSTEM.

٤- نظام التقدير RATING SYSTEM.

٥- نظام الترتيب الاختياري الإجباري FORCED CHOICE RATING.

٦- طريقة الأحداث الجوهرية CRITICALAL - INCIDENT APPRAISAL.

٧- أسلوب المقالة ESSAY APPRAISAL.

٨- ميزان التقدير البياني GRAPHIC RATING SCALE.

٩- كشف المراجعة والتقييم CHICKLIST.

١٠- مدخل مقاييس العمل WORK STANDARDS APPROACH.

وفيما يلي شرح لبعض هذه الطرق:

أولاً : الإدارة بالأهداف: تعتبر ذات فائدة في تقييم المهنيين والمديرين، ويطلق أيضاً على هذه الطريقة الإدارة بالنتائج أو إدارة النتائج MANAGEMENT BY RESULTS, OR RESULTS MANAGEMENT.

وبموجب هذه الطريقة يتفق طرفا التقييم - المدير والموظف - على أهداف محددة وواضحة وقابلة للتطبيق مع توفير الإمكانات ويجب على الموظف تحقيقها ويتم وضع خطة عمل مشتركة للوصول لتلك الأهداف مع متابعة من المدير واتخاذ الإجراء التصحيحي في وقته.

ثانيــاً: التقدير المتعدد التقييم MULTI RATE ASSESSMENT ويطلق على هذه الطريقة أيضاً التغذية المرتجعة (٣٦٠ْ) 360 DEGREE FEEDBACK ويشترك هنا في التقييم أن يعم كلاً من الزملاء والعملاء والموردين كما أن الموظف نفسه يجيب عن استبانة طويلة إلى حد ما.

(١٩٩) مصدر سابق، ص (٢١٨).

ثالثـــاً: نظام الترتيب (Ranking Method) يتم في حالة مقارنة موظفين اثنين أيهما يتميز عن الآخر وهكذا في حالة وجود ثلاثة موظفين أو أكثر يتم ترتيبهم بحسب المقارنة الزوجية بينهم (Paired Comparison).

رابعـــاً: منحنى التوزيع الإجباري (Forced Distribution Curve) وبموجب هذه الطريقة يأخذ توزيع مستوى أداء الموظفين ما يلي:

(٢٠٪) من الموظفين بدرجة ممتاز.

(٦٠٪) من الموظفين بدرجة جيد أي يقابلون التطلعات.

(٢٠٪) من الموظفين بدرجة ضعيف أي لم يقابلوا التطلعات.

(انظر المنحنى في شكل (٢٩))

خامساً: طريقة الأحداث الجوهرية ويفسرها كمال المفتي بأنها الطريقة التي يركز فيها المشرف عند تقييم أداء الموظف يركز على سلوك الموظف وكيفية تصرفه لمواجهة الحدث، مثل كيف يواجه ضغط العمل هل ينجز الأعمال المتزايدة بسرعة وإتقان[٢٠٠].

سادساً: طريقة المقالة (Essay Appraisal) تستخدم الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية هذه الطريقة في حالة تقييم أداء القيادات الإدارية، ويغطي هذا التقييم جوانب بذاتها في الموظف مثل القيادة، القدرة على التعبير والاتصالات والعلاقات، وقد يغطي التقرير أحياناً مواطن القوة ومواطن الضعف حسب الوظيفة والغرض من التقييم. ويؤخذ على هذه الطريقة أن التقرير قد يكون مطولاً، كما أن كاتب التقرير قد لا يكون مقتدراً في الكتابة بوضوح.

ويقول بيرمان Berman وآخرون[٢٠١] إن تقييم السمات الشخصية Personal Trust يتعرض للنواحي التالية:

- الولاء.
- التصرفات والسلوك.
- الاتجاهات.
- الدافعية.
- التأقلم.

(٢٠٠) مصدر سابق، ص (١٦).

(٢٠١) مصدر سابق، ص (٢٥٠).

- المعرفة.
- الحسم في القرار.

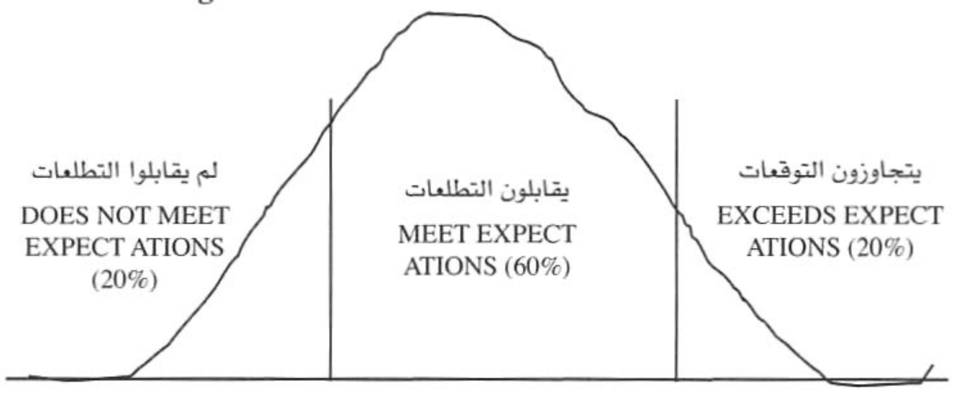
أما ميزان السلوك فإنه يتعرض لـ...

- مهارات الاتصال
- يفوق ما هو مطلوب منه.
- ويقابل ما هو مطلوب منه.
- ويحتاج إلى تحسين وهكذا حتى يكون المستوى.
- يفتقر للمستوى الأدنى.

شكل (٢٨)

توزيع نسب الأداء حسب منحنى التوزيع الإجباري(٢٠٢)

Fig.11.1 FORCED DISTRIBUTION CURVE



أورد براتون وجولد Bratton and Gold أنه جاء في استطلاع لشركة جنرال إلكتريك General Electric عن تقييم الأداء ما يلي(٢٠٣):

١- يوجه دائماً نقد أن تقييم الأداء له أثر سلبي في التحفيز وعلى الأداء.

٢- إن المديح الذي يوجه للموظف محدود الأثر بشكل أو بآخر.

٣- يتحسن الأداء إذا كان هناك أهدافٌ محددة.

(202) Byars And Rue P. (224).

(203) Bratton and Gold P. 216.

٤- إن مشاركة الموظف في تحديد الأهداف يساعد في الحصول على نتائج.
٥- إن المقابلات الموجهة أساساً لتحسين الأداء يجب ألا ترتبط في الوقت نفسه بزيادة الراتب أو الترقية.
٦- ينبغي أن يكون تقديم النصح والتوجيه والتدريب عملاً ومسئولية يومية يمارسها المشرف وليس في آخر العام.

خطوات تقويم أداء الموظف[٢٠٤]

الخطوة ٦ – اتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يحقق هدف التقويم (تدريب، مسار وظيفي، تعاقب وظيفي)



الخطوة ٥- مناقشة التقويم مع الموظف والإنصات بعناية وتركيز لوجهة نظره



الخطوة ٤- إجراء التقييم في النموذج المخصص لوظيفة الموظف حسب الغرض



الخطوة ٣- دراسة ما تم إنجازه في ضوء التوقعات والأهداف التي تم الاتفاق عليها في الأداء السابق



الخطوة ٢- تحديد توقعات الأداء في ضوء تحليل الوظيفة (حجم الإنتاج المتوقع وتوفير وسائل الأداء)



الخطوة ١- تعريف الموظف بالأهداف المحددة للتقييم ومناسبته حسب اللائحة

---

(٢٠٤) قاسم ضرار، مذكرة تدريبية حول تقويم الأداء من منظور الموظف (٢٠٠١) ص (١٩).

الخطاب للمدير:

ما ينبغي أن يلتفت إليه المدير المقيّم، حيث يقول روبرت باكال في ذلك ما يلي[٢٠٥]:

- إن إدارة الأداء هي عن الأفراد، وعن الاتصال والحوار والعمل سوياً (نحو الهدف) وهو ليس عن نماذج ودفع الموظفين قهراً للإنتاج.

- إدارة الأداء عملية مستمرة طوال العام إنها ليست عن تقييم الأداء فقط وإن تقييم الأداء في الواقع جزئية بسيطة من إدارة الأداء.

- إدارة الأداء هي عن منع حدوث، وحل المشكلات وليس توجيه اللوم أو العقاب وإنه باكتشافك للمشكلات وأسبابها - والخطاب للمدير - فإنه بإمكانك العمل مع الموظفين لحل هذه المشكلات.

- يجب ألا يكون هدفك - والخطاب للمدير أيضاً - هو المفاجآت ينبغي ألا تكون هناك مفاجآت للموظفين خلال عمليات التقييم وأيضاً ينبغي ألا تكون هناك مفاجآت خلال تقدمهم في الأداء.

أنواع أهداف الأداء:

توضح خطة الأداء ثلاثة أنواع من الأهداف هي[٢٠٦]:

- أهداف تسهم في تحقيق نشاطات الإدارة - ما مجالات الإنجاز؟
- أهداف تسهم في تحسين أداء الموظف - ما مقاييس أداء الوظيفة؟
- أهداف تسهم في تطوير الموظف.

ويتفاوت التركيز على هذه الأهداف بحسب طبيعته ومستوى وظيفة الموظف، كما ينبغي الأخذ في الاعتبار أن هذه الأهداف تخضع للتحديث والتبديل تبعاً للمستجدات، وإنه في جميع الأحوال يجب أن ينطبق على الأهداف المصطلح smart بالمعنى التالي:

١- محددة بدقة S- Specific

٢- يمكن قياسها M – Measurable

٣- متفق عليها A – Agreed

٤- واقعية R – Realistic

٥- مرتبطة بزمن T. Timing

(205) Robert Pacal (1999) Performance Management, MC graw – Hill, New York (PP 199-200).

(206) Robert F. Mager and Peter Pipe (2000) Analyzing Performance Problems, Fearson, Belmont (P. 20).

عناصر التقييم:

تغطي التالي:

- المعرفة الفنية.
- تطبيق المعرفة الفنية.
- الانضباط الإداري والمظهر العام وإدارة الوقت.
- الحرص على السلامة والصحة والوقاية في العمل.
- المهارات الإدارية والإشرافية.
- المعرفة بنظم وإجراءات العمل.
- تحمل المسئوليات والاعتمادية.
- حل المشكلات واتخاذ القرار.
- المرونة وسعة الأفق وحسن التصرف وإمكانات التطور ومتابعة تطور المهنة.
- المقدرة على تحقيق الأهداف.
- العمل بروح الفريق والتعاون.
- خدمة العملاء وحل مشكلاتهم.
- مهاراته الوظيفية.
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات مع توفير التغذية المرتدة حول التطبيقات السلبية.
- التمسك بأخلاقيات العمل والسلوك الحميد في جميع التصرفات والأعمال ذات العلاقة بالعمل.

مشكلات درجات التقييم:

١- الوسطية بحيث لا يتعرض الرئيس لموقف حرج مع موظفيه.

٢- المبالغة: بعض الرؤساء يبالغ في التقييم إما بسبب طبيعته أو أنه يحاول إرضاء الجميع.

٣- التقليل من التقدير: وهذا يحدث كثيراً في حالة أن الرئيس يخشى إذا ترقى الموظف أن ينافسه في الترقي وهذا أسلوب غير أخلاقي.

٤- التحيز والميول الشخصية وأثر الحالة، وهو يعكس بعض آثار المحسوبية وعدم الموضوعية.

وعلى كل فإن نوعية المديرين بمسئولياتهم في تقييم الأداء إجراء ضروري لنجاح النظام، كما أن فتح باب الحوار بين الرئيس والموظفين يساعد في موضوعية التقييم

إلى حد بعيد لكن مع كل ذلك يجب أن تكون عناصر التقييم أداة رئيسية في الحكم الموضوعي والذي يعكس متطلبات العمل، كما أن دور الرئيس ليس في إصدار أحكام عن الموظفين بل هو مساعدتهم لتقييم عملهم الذي يؤدونه يومياً.

جوانب التقويم في أداء الموظف:

١- الأداء في ضوء الأهداف المتفق عليها.

٢- الأداء في ضوء مواصفات الوظيفة.

٣- الأداء في الوظيفة الحالية.

٤- مقارنة الأداء بالعام الماضي.

٥- إمكانات الموظف للنمو والتطوير.

٦- قدرة الموظف على تخطي الصعوبات وتحقيق التقدم.

مصادر المعلومات:

- ذاكرة الرئيس المقيم.
- الملاحظات المدونة.
- سجلات الموظفين.
- تقارير الإنجاز الدورية.
- رأي المراجعين والعملاء.
- الإغراق في الملاحظة يكون على حساب العمل.

إرشادات وظيفية:[٢٠٧]

إدارة الأداء (PERFORMANCE MANAGEMENT):

وتقع مسئولية إدارة الأداء على إدارة الموارد البشرية من حيث إسهامها مع المديرين التنفيذيين في التالي:

١- وضع أهداف واضحة لكل موظف. وتكون هذه الأهداف تابعة من إستراتيجية الشركة والإدارة التي يعمل بها الموظف.

٢- المتابعة والرقابة والمراجعة الرسمية المنظمة لتقدم الموظف في تحقيق هذه الأهداف. ما العوامل المساعدة وتلك التي تعيق الأداء؟

(207) LINDA REIDY, (2003), MADE THAT GRADE, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

٣- استخدام ما تم التوصل إليه من نتائج حول مستوى ومشكلات الأداء، وتحديد المكافآت في حالة الأداء المتميز، وكذلك تحديد نوعية التدريب الذي يمكن توفيره للموظف (المتغير) في أدائه.

وإن مراجعة الأداء في (٢) أعلاه يمكن كلاً من المدير والموظف تحديد الطرق التي تساعد في الإنجاز وتدعم القدرات. كما أنها - أي المراجعة - تساعد في تحديد في التنبؤ بإمكانات الموظف لمواجهة تحديات المستقبل.

شروط نظام تقويم الأداء:

- البساطة قدر الإمكان وأن يتم التقويم في ضوء الأهداف المتفق عليها.
- الارتباط بالوظيفة وبيئة العمل.
- أقل كمية من الأوراق والكتابة.
- أقل وقت ممكن مع التوقيت والمناسبة حسب اللوائح.
- أقل قدر من زحمة العمل على المدير ويضيف كول (Cole) إلى هذه الشروط ما يلي[٢٠٨]:
  - يلبي احتياجات الشركة والمديرين والموظفين.
  - لا ينظر إليه على أنه مضيعة للوقت ولا يتأثر كاتبه بطول خدمة أو درجة الموظف الذي يعد عنه التقرير.
  - يسهل ملاحظة وتقييم عناصر التقييم دون التأثر بالتقارير السابقة.
- وجود ضوابط ضد التحيز الشخصي في نفس النظام.
- أن يكون النظام إنسانياً في اتجاهاته وتطبيقاته.

مراجعة عناصر تقييم الأداء:

١- معارف ومهارات الموظف (المعرفة بأصول العمل).

٢- الأداء العام من حيث الإنتاج الفعال الذي يحقق النتائج والالتزام بأخلاقيات العمل.

٣- تتم المراجعة باستمرار لارتباط العناصر بالوظائف وبيئة العمل وهذه تتغير دوماً.

٤- عدم تقييم الموظف مقارنة بزملائه أو على أساس الدرجة الوظيفية التي هو فيها.

٥- النظر إلى كل عنصر باعتباره وحدة مستقلة بذاتها؛ إذ ليس من الضروري أن يكون ضعيفاً في تنفيذ التعليمات لأنه ضعيف أيضاً في الدوام وهكذا.

(208) Cole G.A (1993) Management Theory and Practice D.P Pub. London P. (97).

٦- إذا كان الأداء بدرجة ضعيف، فماذا فعل الرئيس لتحسين أداء الموظف؟ (هذا يسجل في الملاحظات) هناك عناصر يشترك فيها جميع الموظفين مثل: المعرفة الفنية، العلاقة مع العملاء والالتزام بالتعليمات.

ويجب تقسيم الموظفين إلى فئات إدارية وتنفيذية، إدارة وسطى / عليا ... وهكذا (كتبة، فنيون، إداريون ... إلخ).

وتدخل العناصر التالية أيضاً في التقويم:

أ - الاستجابة والاستعداد والتعاون والحماسة والرغبة والولاء.

ب - إمكانات التقدم - طاقات غير مستخدمة وبالتطوير يمكن استخدامها.

ج - نوع العمل الذي يمكن أن يؤديه.

مناسبات تقييم الأداء:

١- فترة التجربة.

٢- التقرير الدوري كل عام لتجديد العقد أو منح العلاوة.

٣- للتدريب والترقية والنقل والإعارة والمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي بالنسبة للمرشحين لوظائف قيادية عليا.

علنية وسرية تقارير الأداء:

لماذا العلنية:

يطالب الكثيرون بعلنية تقارير الأداء مدعمين ذلك بما يلي:

أولاً : حق الموظف في معرفة رأي الإدارة.

ثانياً: إن علاج مشكلات الأداء مسئولية مشتركة بين الموظف والمدير وتتطلب العلنية مهارات عالية في الحوار من جانب المدير.

ثالثاً: حق الإدارة في التعرف على المشكلات التي تعترض الموظف والعمل على حلها.

لماذا السرية:

تأتي الحاجة إلى السرية للأسباب التالية:

أولاً : عدم الثقة في مقدرة الرئيس على نقل أحكامه للموظف.

ثانياً: صعوبة الاتصال بين المدير والموظف لمختلف الأسباب.

ثالثاً: أسباب إنسانية إذا كان الموظف مريضاً أو يشكو من متاعب نفسية مؤثرة لا يناقش حو ل أدائه.

هذا ويود الكاتب أن يشير إلى زوال العمل بسرية تقارير الأداء عن كثير من منظمات اليوم؛ إذ السرية مضرة بتبادل الأفكار حول الحلول التي تؤدي إلى تحسين الأداء ومعالجة الأخطاء وتطوير إمكانات الموظفين، وذلك أحد أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة التي تؤكد أن الإنسان العامل هو أغلى استثمار.

أساليب النصح والمشورة:[٢٠٩]

١- أسلوب الزمالة - يصلح في:

- اعتماد الحل على القبول المتبادل - إدارة مشاركة.
- لدى الرئيس والموظف المهارة اللازمة.

٢- الأسلوب الرئاسي: يصلح في:

- حالات الطوارئ وإيجاد الحل السريع (أسلوب سلطوي في طريقه للزوال مع مفاهيم إدارة الموارد البشرية العصرية) وارتفاع مستوى تعليم وثقافة كل من المديرين والموظفين.

٣- الأسلوب الإنساني: يصلح في:

- عدم أهمية المشكلة نسبياً من وجهة نظر الرئيس.
- لدى الموظفين القدرة على حل المشكلة.

٤- الأسلوب الأبوي: يصلح من منطلق:

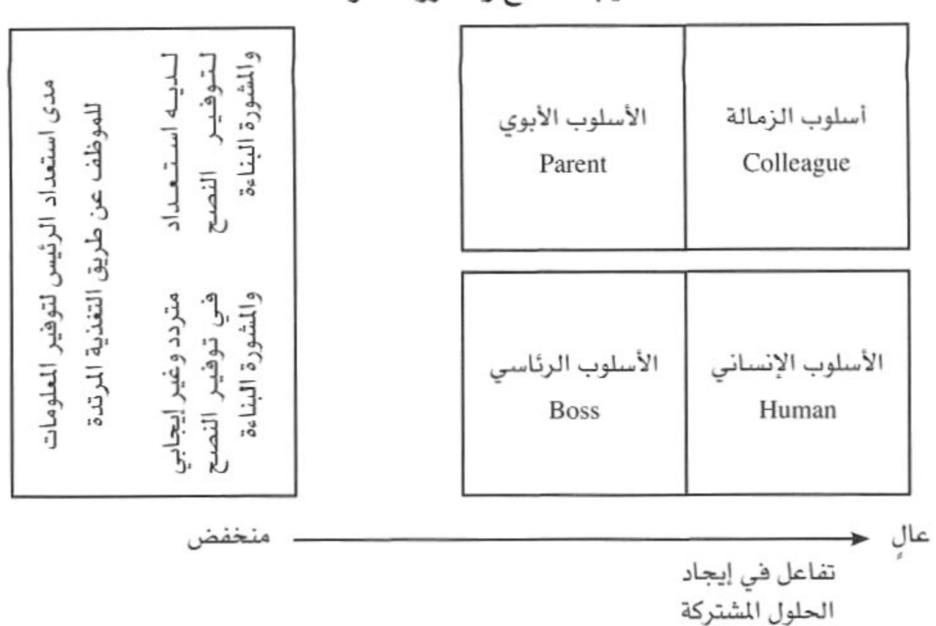
- أن الأداء مسئولية مشتركة في اتخاذ القرار لكن الموظف يحتاج إلى توجيه.
- لدى الرئيس المعرفة والمهارة لحل المشكلة.

هذا ويمكن أن يتبع الرئيس تركيبة من هذه الأساليب حسب الحالة، لكن يفضل دائماً أن يكون للمدير أسلوبه المتفرد في تعامله مع الموظفين والاتجاه اليوم هو اتباع أسلوب الإدارة المشاركة؛ لأن الأداء مسئولية الجميع المدير والموظف على حد سواء، وهذا انطلاقاً من مفهوم الإدارة جهد جماعي.

(209) R. Dennis Middlemist (et-al) (1988) Personnel Management, Jobs People and Logic Prentice, Inc – Hall Englewood Clipps, NJ Pages 183-184

شكل (٢٩)

أساليب النصح والمشورة للموظف(٢١٠)



أسباب القصور في الأداء:

أولاً : أسباب خاصة بالموظف نفسه:

- عدم توافر المعرفة الفنية بالمستوى المطلوب بسبب سوء الاختيار.
- ضعف مهارات الموظف في تطبيق المعرفة الفنية أو الاستفادة منها بسبب عدم وجود إشراف موجه أو تدريب كافٍ.

ثانياً: أسباب أخرى (إدارية):

- سوء التنظيم وعقم الإجراءات، وسوء الإضاءة والطقس والعمل ليلاً بما يؤثر على الهوايات والحياة العائلية.
- عدم وضوح الهدف من الوظيفة، ومهامها وبالتالي معايير الأداء.
- قيام الموظف بأعمال لم يدرب عليها.

(٢١٠) قاسم ضرار، تقويم الأداء من منظور الموظف، مصدر سابق، ص (٣٧).

- عدم توافر إمكانات التنفيذ مثل المعدات، اللوائح والصلاحيات ووجود سياسات مانعة لضعف التفويض.
- ضعف الإشراف الموجّه وعدم التعاون بالإدارة.
- التداخل في الاختصاص مع آخرين.
- عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز المهام، (يجب تشجيع الموظف لتحديد أسباب القصور حسب تجربته).

في علاج أخطاء المرؤوسين:

١- التعرف على اتجاهات الموظفين نحو علاج أخطاء العمل.

٢- تحديد أثر توافر الإمكانات المادية والتقنية في علاج الأخطاء والحد من تكرارها.

٣- أهمية توعية الموظفين بالأداء الجيد ودفعهم إلى تخفيض أخطاء العمل.

وإنه من الضروري أن تلجأ إدارة الموارد البشرية (قسم البحوث والدراسات) إلى الاستعادة بمسح ميداني على مستوى الشركة لمعرفة رأي الموظفين وكذا المديرون، كما أنه بديلاً عن ذلك يمكن اللجوء إلى أسلوب مجموعة التركيز Focus Group مما يعطي مؤشرات لاتجاهات المديرين والموظفين في علاج أخطاء المرؤوسين وكذا الحال في موضوع شكاوى العملاء.

طرق تجنب أو علاج الأداء الضعيف:

- الحد من معوقات الأداء التي يتسبب فيها المشرف/ المدير.
- تحديد معايير أداء الوظيفة وقيم الشركة بوضوح والحصول على الالتزام الأدبي من الموظف في هذا الشأن.
- إزالة معوقات الأداء التي يشير إليها الموظف بعد المناقشة حولها بين الرئيس وذات الموظف.
- توفير التدريب الأساسي ثم الإنعاشي - إن أمكن - حتى يتقن الموظف العمل ويتابع تطوراته يجب عدم ترك الموظف يتعلم من التجربة، فلقد مضى ذلك العهد الذي كان فيه التعلم عن طريق الصواب والخطأ.[٢١١]

(٢١١) قاسم ضرار، مصدر سابق، ص (٤١).

- معالجة الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى الأداء الضعيف دون مساس بكبرياء الموظف وخصوصياته التي يتفرد بها.
- تشجيع ضبط النفس وتحمل المسئولية دون تذمر أو ضعف في الحماس.
- وإذا كان ضعف الأداء لأسباب صحية، فعلى المشرف أن يهتم بعلاج الموظف حسب التعليمات.

العوامل ذات الأثر في أداء الموظف:

- التغييرات التنظيمية والإدارية وفي شئون الموظفين.
- التغيير في الميزانية.
- إدخال برامج جديدة.
- تغيير في القوانين والتعليمات.
- تغييرات في السوق واتجاهات المنافسة.

خطوات عملية تحسين الأداء:

١- تحديد الهدف مع الإدارة والرغبة الأمينة في التحسين المستمر.
٢- وضع السياسات والاتفاق حولها والإجراءات لتحقيق التحسين المستمر.
٣- أعباء الوظائف - المهام والمسئوليات.
٤- إعداد الموظفين ومستوياتهم في المهارات وفي المستوى الإداري.
٥- سير العمليات والتنسيق فيما بينها والقائمين عليها.
٦- إدارة الهندرة وتحسين النظم والتقنية المستخدمة.

متطلبات التحسين المستمر:

١- قيادة ذات إبداع ودراية وتوجيه بناء.
٢- ذات مقدرة على الاتصال وبناء فريق العمل.
٣- توفير الموارد ورجال ووقت وجدولة وتوزيع الأدوار.
٤- تحسين وسائل التوظيف والتدريب على الوظيفة On the- Job Training.
٥- تحسين استخدام الموظفين.
٦- تحسين بيئة العمل.

٧- إزالة أسباب الضغوط على الموظفين.

٨- التدريب المناسب.

٩- تحسين مكان العمل والأجهزة.

١٠- إيجاد الحلول للمشكلات القائمة.

وبجانب ما تقدم فإن التحسين يعتمد على:

- مهارات الرؤساء في قيادة محاولات التحسين للأفراد والقسم والإدارة.
- حماسة الرؤساء للتحسين.
- لديهم مهارة في الاتصال والتغيير كتابة وشفاهة.
- أكفاء في إدارة التغيير.
- خبراء في العمل القيادي Leadership Expertise.
- شركاء للموظفين في محاولات التحسين.
- يجب أن تكون هناك رؤية وثقافة لتحسين الأداء.

أسباب القصور في الإنتاج وضعف الأداء:

إن دراسة سياسات وإجراءات إدارة وتنمية الموارد البشرية تتطلب أيضاً معرفة أسباب القصور في أداء إنتاجية العاملين ويحقق نجاح سياسات وإجراءات شئون العامين زيادة العائد من استخدام العمالة، بجانب التحسين المستمر في النوعية والعلاقات على أصحاب المصلحة الحقيقية (Stake Holders). ويمكن إيراد الأسباب والعوامل التالية باعتبارها تؤدي إلى ضعف الأداء:

١- عطل فني متكرر.

٢- ترقب طويل لوصول المعدات.

٣- ترقب لتعليمات جديدة تأخر صدورها بسبب الإجراءات البيروقراطية.

٤- المشاكسات بين المديرين والمشرفين من جانب والعاملين حول بعض طرق العمل وأولوياته.

٥- إلى جانب المرض والغياب والتسكع بين المكاتب والفروع مما يؤثر سلباً في وقت العمل.

ومعرفة هذه الأسباب يفرض على إدارة الموارد الشرية البحث في الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة الوظيفية وأولها تحديد معايير الأداء لكل وظيفة وموظف وتحديد الهدف من العمل وتدريب الموظف بعمله.

تقرير تقويم أداء موظف بالدرجة / ....

القسم الأول
يعبأ من قبل إدارة الموارد البشرية

الإدارة / .... التاريخ: / / هـ

اسم الموظف .... الدرجة .... تاريخ شغل الوظيفة .... تاريخ التعيين ....

القسم الثاني
عناصر التقويم

الإنتاجية

إنتاجه متميز جداً	إنتاجه فوق الوسط	إنتاجه مرض	إنتاجه أقل من المستوى

الدقة والجودة

دقيق ويتميز عمله بالجودة حسب المعايير بالشركة	الدقة والتميز في الجودة فوق الوسط	مستوى الدقة والجودة مقبول بصفة عامة	عمله يحتاج دائماً لمراجعة للتأكد من الدقة والجودة

التكيف

بطيء في التكيف والتغيير لأي عمل جديد أو للتغيير	يتكيف مع العمل الجديد والتغيير بمستوى مقبول	يتكيف بسرعة مع العمل الجديد والتغيير بدرجة عالية	يتكيف بسرعة كبيرة مع العمل الجديد والتغيير بدرجة متميزة

التعاون

غير متعاون	عضو مقبول في فريق العمل	متعاون ويعمل بروح الفريق بدرجة جيدة	متعاون ويعمل بروح الفريق بمستوى عال

الانضباط

دائماً يتأخر في الدوام	يتأخر في الدوام في بعض الأوقات	نادراً ما يتأخر في الدوام	ملتزم بشكل متميز في الدوام

تعليق عام

اسم معـــد التقرير .... وظيفته .... التوقيع التاريخ ....

اسم معتمد التقرير .... وظيفته .... التوقيع التاريخ ....

نتائج تقويم الأداء:

قد يؤدي تقويم الأداء إلى:

١- الكشف عن النقص والازدواجية في الأعمال والصلاحيات.

٢- وضع الموظف في الموقع المناسب.

٣- إعادة توزيع الموظفين والمهام.

٤- إعادة النظر في معايير الأداء.

٥- إمكانية تطوير اللوائح وإجراءات العمل.

٦- تطوير الإشراف.

وفي حالات كثيرة قد يؤدي إلى تغيير النظام بكامله.

أولاً : لصعوبة تطبيقه وعدم صلاحيته لطبيعة عمل المنظمة.

ثانياً: انعدام الضوابط فيه ضد التحيز أو الدقة في التقييم مما يؤدي إلى إصدار أحكام خاطئة عن الموظفين وعن العمل ذاته. وإن كثيراً من الشركات مرت بمثل هذه التجارب خصوصا إذا كانت المتغيرات متسارعة أو أن النظام السابق صمم على عجل ولم يرتبط ببعض عمليات الإصلاح الإداري الهادف مثل الوصف الوظيفي، ومناهج التدريب وتحسين الممارسات الإدارية.

قناعة الموظف بالتقييم:

لن يكون التقييم مستوفياً لشروطه وملبياً للحاجة إلا إذا كان المسئول عن تطبيقه ملماً بطبيعة العمل التي يعايشها الموظف خلال ساعات الدوام الرسمي وما بعده في بعض حالات العاملين بالمرافق العامة، وهم الذين يحملون بعضاً من مسئولياتهم في كل الأوقات، كما أن نجاح النظام بكامله يعتمد على قناعة الموظف بما يلي:

١- أهداف النظام.

٢- عناصر التقييم التي ترتبط بوظيفته.

٣- ممارسات الرئيس ومدى وعيه بأثر التقييم على مستقبل الموظف وحماية الوظيفة.

٤- حرص الإدارة على الاستماع إلى هموم الموظف التي تؤثر في فعاليته والعمل على علاجها في حدود ما ينص به العرف في المنظمة.

وانطلاقاً من هذه المفاهيم يصبح لزاماً على كل إدارة أن تتأكد أن مجموع الموظفين، يدركون تماماً نظام تقويم الأداء، وأن الإدارة قد استمعت إليهم في اعتمادها للنظام،

خصوصاً بالنسبة لمعايير الأداء، التي ينبغي أن تكون واقعية، ويمكن تحقيقها وأيضاً بالنسبة لعناصر التقويم التي ينبغي أن تكون ذات مفهوم مشترك وأن ترتبط بالوظيفة، فضلاً عن توفير الحماية ضد التقويم الجزافي. **إن الأفراد في نهاية الأمر هم الذين ينفذون وينجزون أهداف وأعمال وإستراتيجية الشركة ولكي يتمكنوا من هذا الفعل فإنهم بحاجة إلى معرفة ما هو متوقع منهم. كما أنهم يتوقعون التوجيه والعناية بمستقبلهم الوظيفي، وأن يجدوا التقدير والمكافأة حسب مستويات الإنجاز.**

بعض العناصر التي يمكن الاستفادة منها في تصميم نموذج تقويم أداء المديرين، وهي:

عناصر تقويم أداء المديرين	درجات التقييم	التقديرات			
		ممتاز	جيد جداً	مرضٍ	غير مرضٍ
أولاً - الأهداف:					
١- هل أنجز الأهداف في المجال المالي؟					
٢- تخفيض مصروفات الإدارة.					
٣- زيادة العائد من منتجات وخدمات الإدارة.					
٤- تحصيل المستحقات من العملاء.					
ثانيًا - في المجال التجاري:					
١- تم عقد صفقات / اتفاقيات تجارية مع عملاء متميزين بالقطاع الخاص.					
٢- تم عقد صفقات / اتفاقيات تجارية مع عملاء متميزين بالقطاع العام.					
ثالثًا - في المجال الإداري والتنظيمي:					
١- تحسين توزيع المهام بين الموظفين.					
٢- تحسين إجراءات العمل.					
٣- بناء فريق عمل فعال.					
٤- تدريب وتطوير الموظفين.					
٥- بناء كادر إداري صفاً ثانياً.					
٦- تحسين الاتصالات الإدارية داخل الإدارة.					
٧- جودة نشاط التنسيق والرقابة والمتابعة على الأعمال والنشاطات.					
٨- يرفض الأداء الضعيف مع الإسهام للأداء الجيد.					
٩- يستمع إلى آراء وشكاوى المرؤوسين.					

عناصر تقويم أداء المديرين	درجات التقييم	التقديرات				
		ممتاز	جيد جداً	مرضٍ	غير مرضٍ
١٠- تشجيع الإبداع والابتكار والاعتماد على الذات.					
رابعًا - في مجال اتباع الرؤية وقيم الشركة في:					
١- التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.					
٢- التعامل مع الأنظمة واللوائح والتعليمات.					
٣- التعامل مع العملاء.					
٤- التعامل مع الآخرين في المواقف الحرجة.					
٥- تطبيق المعايير المهنية ورفض الأداء الضعيف.					
خامساً - في مجال تنمية الذات:					
١- يشارك في الفعاليات المهنية والثقافية وفي الدوريات المهنية.					
٢- يتابع شخصياً التطور العلمي في مجال العمل ويعكس ذلك في إنجازاته.					
٣- يشجع الموظفين على التنمية الذاتية.					
٤- يقوم بدور القائد القدوة.					
٥- فاعليته في التفاوض.					
٦- فاعليته في رضاء العملاء.					
٧- يتخذ القرارات في وقتها المناسب ويتحمل مسئوليتها.					
سادساً - القيم الشخصية:					
١- التمسك بقيم وأخلاقيات العمل.					
٢- يتعامل بشفافية مهنية وأخلاقية.					
٣- يؤمن بالعمل الجماعي مع إبراز الفردية ذات الإبداع دون نكران لجهد الآخرين.					
سابعًا - في مجال خدمات العملاء:					
١- ينصت ويتجاوب مع العميل مع اعتبار لمصالح وأنظمة الشركة.					
٢- كسب العميل بمصداقيته واحترامه له وتوفيره المعلومات الصحيحة والكاملة.					
٣- الفعالية في الاجتماعات والإعداد الجيد لها.					

عناصر تقويم أداء المديرين	درجات التقييم	التقديرات			
		ممتاز	جيد جداً	مرضٍ	غير مرضٍ
٤- نكران الذات في سبيل مصالح الشركة.					
٥- تقديم مشروعات وخدمات مبتكرة في أمن المعلومات.					
٦- استقبال التغذية المرتجعة من العملاء بذهن متفتح.					

ما مسئوليات المدير/ الرئيس في تقويم الأداء:

أولاً : يحدد التوقعات من الموظفين.

ثانياً: يطبق أسلوباً فاعلاً في الرقابة على الأداء.

ثالثاً: يضع خطة عملية لتحسين الأداء.

رابعاً: يفوض الصلاحيات الكافية للموظفين ليؤدوا أعمالهم باقتدار وشعور بالمسئولية.

خامساً: يشرك الموظفين في قراراته ليكونوا أكثر التزاماً بمعايير الأداء.

سادساً: يعالج مشكلات الأداء عن دراسة وباهتمام ويوجه الموظفين بما يحقق الهدف من الأداء.

سابعاً: التحكم في التكاليف عن طريق المستوى العالي من الأداء وتصحيح الأخطاء في وقتها.

مسئولية المديرين في تقويم الأداء:(٢١٢)

١- تقويم أداء الموظفين في التوقيت المحدد.

٢- تعبئة النماذج حسب التعليمات والرجوع للسجلات والأحداث المهمة.

٣- مراجعة الأداء مع الموظف والإنصات جيداً لحديث الموظف.

٤- وضع خطة لتحسين الأداء بالمشاركة الفعلية من الموظف.

صفات الرئيس المقيم الناجح في تقييم الأداء:(٢١٣)

١- أن يكون ذا دافع للتعامل مع الموظفين وجهاً لوجه والدخول معهم في نقاش حول الأداء، وأن يتميز بالصراحة والوضوح والهدف.

(212) Robert Bacal (1999) Performance Management MC Graw Hill N.Y P21.

(213) Hunt J.W.(1992) Managing People at work)3rd.edn) MC Graw – Hill. N.Y (PP 35-37).

٢- يتمتع بقدرات تحليلية عالية، ومن هنا تبرز أهمية تدريب المديرين على تقييم أداء الموظفين.

٣- يدرك ظروف العمل وضغوطه وما يفرضه من تصرفات سلوكية.

٤- له معرفة تامة بمهام الوظيفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لشغلها.

٥- لديه معلومات كافية عن الوظيفة ومتطلباتها - تحديث الوصف.

مسئولية إدارة الموارد البشرية في تقويم الأداء:

١- تصميم نظام تقويم الأداء من حيث طرق التقييم والنماذج المستخدمة، ويكون ذلك بالتنسيق مع الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين مع إمكانية الحصول على مرئيات الموظفين في بعض جوانب التقويم الرئيسية، إذ التقويم يؤثر في مصيرهم ولا بد أن يشاركوا في تحديد هذا المصير.

٢- تدريب الرؤساء في كيفية إجراء التقويم سواء من حيث تعبئة النماذج أو مقابلة مراجعة التقويم.

٣- إيجاد نظام لمتابعة تطبيق نظام التقويم.

٤- إدارة المعلومات الخاصة بتقويم الأداء، ويستحسن الحصول على نظام التقييم لدى المنافسين.

إمكانات/ قدرات قابلة للتطوير مثل:(٢١٤)

١- تشخيص المشكلات بعمق وشمولية في المعلومات وبطريقة مباشرة مع الإبداع في الحلول قابلة للتطبيق.

٢- القدرة البناءة Constructive Power في تقديم الحلول بصفة دائمة - غني بالأفكار Resourcefulness.

٣- القدرة على التصرف السليم.

٤- القدرة على تحمل الدور القيادي وبخاصة في فرق العمل.

٥- القدرة على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارة وعادات العمل المحببة والانخراط الفعال مع جماعة العمل، وتطوير الذات.

٦- القدرة على التفاوض وكسب العملاء وعلاقات عمل بناءة تحقق الربحية.

---

(٢١٤) قاسم ضرار: تقويم الأداء من منظور الموظف (٢٠٠١) مذكرة تدريبية (صفحة ٣٧).

استبانة تدريب المديرين على تقويم الأداء

الاسم: ....

مسمى الوظيفة: ....

الإدارة: ....

كم عدد الموظفين بإدارتك؟ ....

ما مسميات وظائفهم؟ ....

....

كم من المرات تراجع حالياً أداء موظفيك؟

- كل ثلاثة أشهر — مرتين في العام — مرة في العام
- كلما كان ضرورياً — أقل من مرة في العام — لدى النظر في مراجعة الرواتب

هل أنت على إدراك بسياسة وإجراءات الشركة في مراجعة الأداء؟ نعم- لا. ما الجوانب التي لا ترتاح لها في نظام التقويم؟

....

....

....

ما جوانب التقويم التي تؤدي إلى عدم الوصول إلى تفاهم مشترك بينك وبين موظفيك؟

....

....

....

ما جوانب التقويم التي تعتقد أنها غير مؤثرة وتحتاج إلى تغيير؟

....

....

....

حدد ثلاثة مجالات للتغيير تجعل نظام التقويم فعالاً.

١- ....

٢- ....

٣- ....

ما وسائل التدريب التالية التي كانت أو أنها تعتبر أكثر فعالية في رفع مهاراتك في تقويم الأداء؟

- محاضرة من أحد خبراء الشركة
- محاضرة من خبير خارج الشركة.
- شريط فيديو أو فيلم
- تمثيل الأداء.
- تمثيل الأداء باستخدام الفيديو كتغذية مرتدة - نموذج
- التدريب رجلاً لرجل
- التعليم المبرمج
- مادة مكتوبة
- بيان بالعمل
- شرائط سمعية
- مناقشات

اشرح لماذا كل من هذه الوسائل ذات فعالية؟

....

....

....

بأي الطرق يمكن لموظفيك أن يكونوا أكثر استعداداً لحضور عمليات مراجعة الأداء؟

....

....

....

ما المجال الذي تحتاج فيه إلى خبرة أكثر حتى تتمكن من إجراء تقويم أداء بصورة أفضل؟

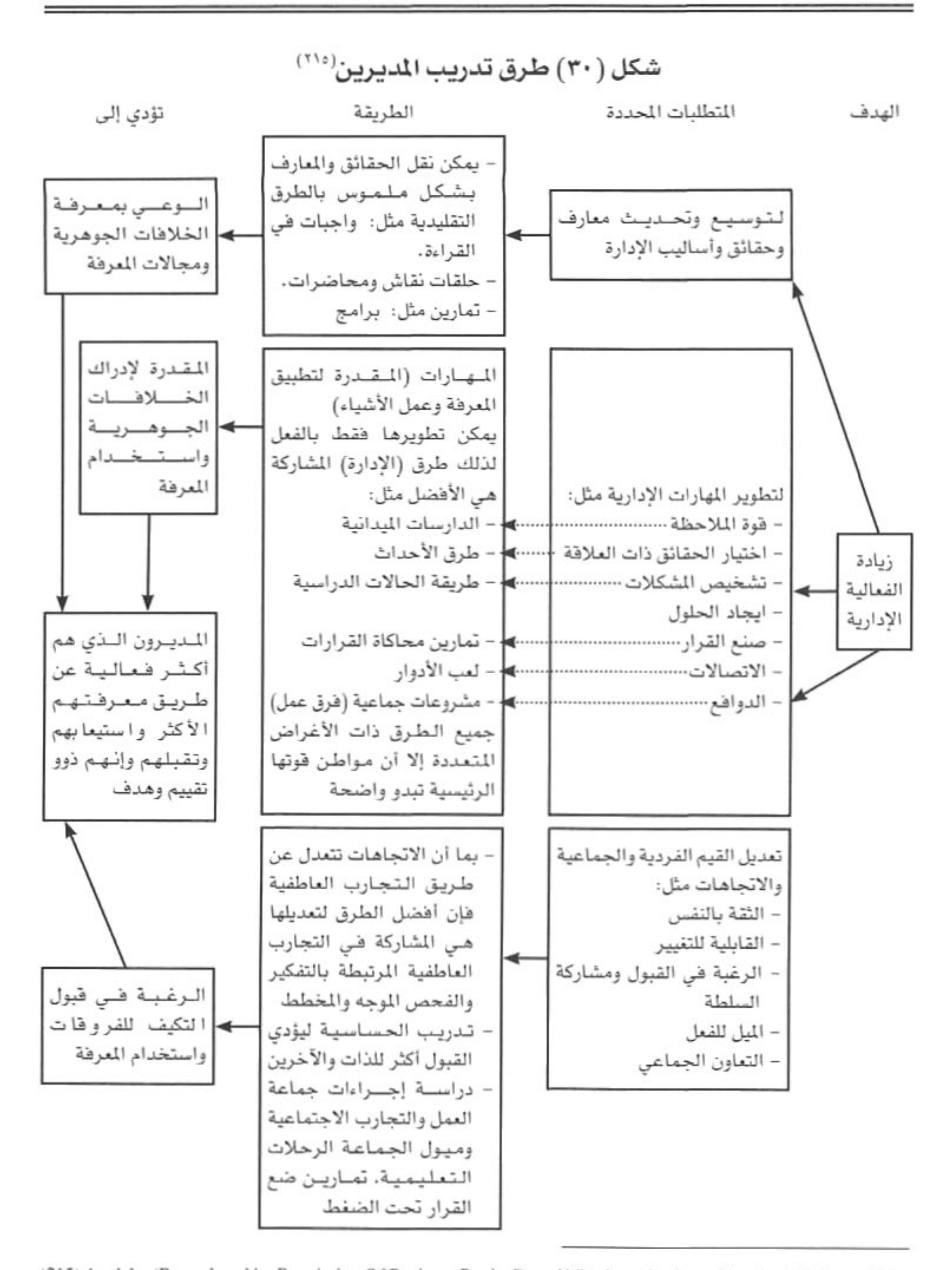
....

....

....

Alexander Hamilton Institute John M. Kelly
Building cost effective training Programmes (1981) (p.213214/)

شكل (٣٠) طرق تدريب المديرين[٢١٥]



(215) Appleby (Reproduced by Permission Of Business Books From H.Buckner. Business Planning) 1994 (p. 388).

الترقيات:

التعريف:

«الانتقال لعمل أو وظيفة في درجة أعلى أو الحصول على زيادة ملموسة في الراتب تقيس مسئوليات / صلاحيات أكبر في الهرم الإداري وسلم الرواتب».

والمشكلة في الترقيات هي:

١- قلة الوظائف العليا كلما ارتفع السلم الإداري مقارنة بأعداد المتنافسين.

٢- معقولية / صعوبة استيفاء شروط الترقية.

٣- سياسة الشركة في شغل وظائفها وبخاصة الوظائف العليا، بمعنى: هل تنحصر الترقية في موظفي الشركة الذين هم على رأس العمل أم أنها - أي الشركة - تخصص البعض فيها للتعيين من خارج الشركة؟

وما الحالات التي يحرم منها الموظف من الترقية؟

وينتج في حالة الترقية ما يلي:

أولاً : تنوع في الواجبات والمسئوليات واكتساب خبرات جديدة.

ثانياً: زيادة صعوبة العمل وتغيير في متطلباته.

ثالثاً: زيادة في الراتب مع زيادة في الأعباء المالية والاجتماعية بسبب تقدم العمر (أحياناً).

رابعا: تأثير إيجابي في المركز الأدبي للموظف والامتيازات الملحقة بالوظيفة سواء كانت مادية أو أدبية مثل زيادة في الصلاحيات ونطاق الاتصالات.

وتتطلب الترقية من الموظف مستوى أعلى من المهارات والقدرات والمعارف تفرضها طبيعة عمل الوظيفة الأعلى. كما أنها تتطلب وبشكل لا يقبل الجدل إنجازاً يحقق مكاسب ملموسة للشركة. هذا الإنجاز الذي في حالات كثيرة يتجاوز شروط الترقية الأخرى مثل «القيد الزمني» أو الخبرة والأقدمية.

وفي الحديث عن الترقيات يقول هيز وريفز (Hays And Reeves)[٢١٦] إنه لابد لكل إدارة - وهنا يتحدث الكاتبان عن الخدمة المدنية لكن قولهما ينطبق على القطاع الخاص وبخاصة الشركات المساهمة الكبيرة يقول الكاتبان: لابد لكل إدارة أن تضع

(216) HAY AND REEVES - PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR, ALLYN AND BACON, INC., NEWTON, MASSACHUS ETTES 1984, (PP 204 - 206).

سياسة الترقية في إطار النظام، وتأخذ تلك السياسة في الحسبان طبيعة عمل (الشركة ومتطلبات العمل، وبخاصة إذا كانت فنية مثل شركات الهندسة والطب، أو أن لها علاقة مباشرة مع الجمهور كما هو الحال في الأسواق المركزية وغيرها من المؤسسات الصناعية والتجارية والبنوك.

وقد جاء في كتيب المديرين الصادر من مكتب شئون الموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية أنه ينبغي توفير أربعة متطلبات في سياسة الترقية هي:

١- يجب أن تكون الترقية على أساس الجدارة.

٢- يجب على (الإدارات) أن تستقطب الأفراد الأكفاء ليتقلدوا المراكز العليا.

٣- يجب أن يكون تقييم الأفراد حديثاً وله علاقة بالوظيفة.

٤- يجب أن تحتفظ إدارة شئون الموظفين بسجل يحوي معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة للترقية وتنشرها لعموم الموظفين بحيث ينافس في شغلها كل من يستوفي شروط الترقية.

ويضاف إلى ما تقدم أن يكون تقرير تقييم الأداء موجهاً لأغراض الترقية دون غيرها من تحركات الموظفين.

عناصر الترقية:

إن اختيار الأفراد الترقية على غير أسس سليمة تعتمد على الجدارة والكفاءة والانتماء - إن مثل هذا الاختيار يسبب خسائر للشركة - تأثير سلبي على الإيرادات، جودة المنتج / الخدمة، تذمر العملاء، زعزعة في الوضع التنافسي بالسوق، لذلك ينبغي على كل شركة أن تحدد عناصر الترقية وتضع لها سياسة واضحة للمديرين ومجموع العاملين في مجال الترقية - كيف ومتى ومن الذي يستحق الترقية؟ وأهم من ذلك هو أن تلتزم الشركة بهذه السياسة وتتقيد بالعناصر التي تؤكد شغل الوظائف بالموظفين الأكفاء وذوي الشعور بالانتماء والحماسة للمسئولية الأكبر.

أما العناصر المحددة للترقية فهي:

أ - توافر المؤهل والخبرة ذات العلاقة بالوظيفة الأعلى (وهذا الشرط في غاية الأهمية للحصول على خدمات متميزة من الموظفين، ويجب عدم تجاهله وبخاصة في الوظائف الإستراتيجية) فهو الضمان لعدم الأخطاء في الأداء.

ب - حصول الموظف على تقارير أداء بمستوى جيد تعكس صفات ومهارات الموظف ذات الصلة بالوظيفة مثل قدراته القيادية، وفي الاتصالات والعمل ضمن الفريق، جرأته في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتطوير مرؤوسيه، وعلاقاته بالعملاء، تصميمه في تطوير ذاته والتعلم المتواصل، التزامه وانضباطه بأخلاقيات العمل ... إلخ.

ج - توفير الفرص المتكافئة بين جميع الموظفين الذي يستحقون النظر في الترقية.

د - تحديد نقاط كل عنصر من عناصر الترقية مثلاً: التعليم (١٠) نقاط، الإنجازات التي تعترف بها الإدارة (٢٠) نقطة، الأقدمية (٥) نقاط، وهكذا.

وينبغي في جميع الأحول أن تكون هناك ضوابط ضد التقييم الجزافي للأداء بمعنى أن يكون لدى الشركة نظامًا يمنع التحيز الشخصي والاستعجال في تقييم أداء الموظفين، وأن تكون لدى إدارة الموارد البشرية بيانات متكاملة عن الموظفين والوظائف، وفوق كل ذلك يكون لدى الشركة نظامٌ للنظر في شكاوى الموظفين ضد قرارات الترقية التي يرون أنها غير سليمة من وجهة نظرهم واستنادًا إلى أدائهم.

هـ - وجوب تعيين لجنة للترقيات من المسئولين حسب مستوى الوظائف، وأن يتم اختيار أعضائها بالتناوب لسببين:

١- إكساب المسئولين خبرة في العمل الإداري بشئون الموظفين.

٢- التعرف على الموظفين الأكفاء بمختلف الإدارات بالشركة.

فوائد الترقية:

١- توفير عنصر الخبرة المتواصلة مما يعني معايشة تطور العمل ومشكلاته وشغل الوظائف العليا من داخل الشركة.

٢- رفع المعنويات وشد الموظف للبقاء في خدمة الشركة، ولهذا الجانب أهميته عند من كانت علاقته متميزة مع العملاء والمجتمع.

٣- تحفيز الموظفين للحصول على مهارات وقدرات ومعارف إضافية تجعلهم أكثر تأهيلاً للوظائف العليا. وهنا ينبغي على الشركة أن توفر لموظيفها التدريب الملائم وتوجه عناية خاصة للمتميزين منهم دون تجاهل للآخرين.

٤- دعم الالتزام والولاء في صفوف الموظفين.

٥- دعامة المستقبل الوظيفي (Career Service) - (وفي واقع الأمر) إن أول سؤال يبادر به الموظف المستجد هو: ما فرص الترقية أمامي؟ ما مستقبلي الوظيفي بالشركة؟ وهذا التساؤل قد لا تتوافر الإجابة عنه في بعض الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الدوران الوظيفي بها - ترك الخدمة.

٦- إن الترقية ذات سحر في إقناع الموظف بحسن نوايا أدارة الشركة.

طرق الترقية:

الترقية تماماً مثل التعيين لابد من التدقيق في شغل الوظائف بالكفاءات التي تحس بالمسئولية وذات وعي وقناعة بنشاطات الشركة والحفاظ على مركزها في الصناعة / أو الخدمات. لذلك يمكن اللجوء للطرق التي تؤكد حصول الشركة على الموظف المناسب ويتم ذلك عبر الطرق التالية:

١- الاختبارات التي ترتبط بطبيعة الوظائف والخدمة بالشركة.

٢- الاختبار المطلق في حالة الوظائف العليا أو التي تتطلب صفات شخصية بذاتها يمكن ملاحظتها وتقديرها من قبل الإدارة العليا.

٣- البيان بالعمل أي التجربة العملية.

٤- المفاضلة بإجراء مقارنة بين المرشحين المتنافسين.

٥- الإنجاز فوق العادة ويرتبط بالاختبار المطلق.

٦- تقادم العهد بالنسبة لوظائف القاعدة التي لا تتطلب تغييراً ملموساً في المهارات أو المؤهلات، وتعتبر الترقية هنا اعترافاً بولاء الموظف واستمراره بالخدمة ومحافظته على أسرار الشركة.

وفي تطبيق جميع هذه الطرق، يؤدي تقييم الأداء دورًا محوريًا في اختيار الشخص للترقية. لذلك ينبغي على كل شركة أن تولي عناية خاصة بتطوير وسائلها في تقييم أداء الموظفين لأغراض الترقية ونحوها.

العوامل التي تتحكم في فرص الترقية بالشركة:

أولاً : حجم الشركة وتنوع نشاطاتها.

ثانياً: شروط الترقية - وهي غير محددة تماماً في بعض الشركات.

ثالثاً: سياسة الشركة في استبعاد الأشخاص من خارج الشركة.

رابعـــاً: نوع العمل و المهنة وصعوبة الحصول على المؤهلات اللازمة لأدائه.

خامساً: فرص توسع أعمال الشركة التي تعني إحداث وظائف جديدة.

سادسـاً: مدى أحقية الموظف للترقية من ناحية إنجازاته ومستوى أدائه ومعارفه وخبراته.

وتتأثر فرص الترقية بالعوامل التالية[٢١٧]:

١- سرعة انتقال الموظفين من داخل وخارج الجهاز؛ مما يترتب عملية شغور الوظائف.

٢- وجود أعمال ومشروعات جديدة؛ مما يعني إحداث وظائف أو إعادة توزيع المهام أو التنظيم أو إدخال التقنية.

٣- وجود وصف وظيفي حديث.

٤- يجب إحداث توازن بين ترقية من هم بالإدارة وبين الذين من خارج الخدمة أو الشركة.

الخدمة المدنية بالمملكة:

تقوم الترقية على أساس الجدارة التي تتكون من العناصر التالية:

١- المنافسة المفتوحة.

٢- تطبيق قواعد موحدة أي العوامل التي تحتسب في الترقية كالأقدمية والمؤهلات والتدريب وتقرير الأداء.

٣- وجود رقابة مركزية من وزارة الخدمة المدنية.

٤- المؤهلات.

متطلبات الترقية من إدارة الموارد البشرية:

١- تكامل السجلات والبيانات عن الموظفين والوظائف ومواكبة أعمال الإدارات وما تفرضه من تأهيل وخبرة.

٢- تحديد مجالات الترقية من داخل الشركة أو من خارجها حسب توجيهات الإدارة العليا وسياسة الترقية بالشركة.

(217) O. GLEAN STAHL «PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION. (8TH EDN.) HAIPER AND RAW, N. Y 1976 (P: 240).

٣- تحديد درجة الصلاحية للترقية بمعنى أن الموظف يستحق الترقية:

أ - منذ زمن (مع التحديد).

ب - الآن.

ج - مستقبلاً ومتى؟

أو أن الموظف لا يستحق الترقية بسبب: عدم الصلاحية مع تحديدها وموافقة الإدارة العليا على مثل هذا القرار.

وتجدر الإشارة هنا إلى قول جلادين (Gladden)[٢١٨] حول ترقية الأفراد أيضاً في إطار الخدمة المدنية وهو ما يمكنه أن يحدث في المؤسسات الكبيرة بالقطاع الخاص. قال جلادين: «إن المبدأ العام في كثير من أنظمة الخدمة المدنية هو أن تكون ترقية الشخص ليس بسبب أن من هم أعلى منه (أقدمية) لا يتوافر فيهم عنصر الصلاحية، بل ينبغي أن تكون الترقية على أساس أفضل الأفراد لشغل الوظيفة » تماماً كما هو الحال بالنسبة للاختيار والتعيين».

وتعتبر الترقية من دعامات المستقبل الوظيفي الذي يعني اتخاذ الوظيفة في الشركة مهنة يتفرغ لها الموظف بإرادته الحرة حتى سن التقاعد. ونظير ذلك - التفرغ والاستمرار في الخدمة - يتوقع الموظف تقديراً من الشركة يتمثل في مميزات كثيرة أبرزها الترقية للوظائف العليا. وهي العامل الذي يشد الشخص للبقاء بخدمة الشركة حتى التقاعد خصوصاً وأن الشخص يقوم بشتى الأعمال المتزايدة في الصعوبة والمسئولية طوال حياته الوظيفية.

ويزيد من أهمية الترقية وبقاء الموظف أن نظام التأمينات يوفر معاشاً لموظفي الشركات، الأمر الذي يحفزهم للبقاء في شركاتهم لكن مع إبراز مهاراتهم وإنجازاتهم وتنمية قدراتهم الذاتية، وفي واقع الأمر بدأت الترقية بأنظمة الخدمة المدنية لعدة أسباب منها:

١- أن أعمال ومسئوليات الخدمة المدنية تعقدت، وازدادت صعوبة، ومسئولية، وأصبحت بحاجة إلى مؤهلات ومهارات أعلى.

٢- أن استمرارية إجراءات الحكم في الدولة الحديثة تفترض وجود خدمة دائمة، ومتصلة، ومستقرة.

---

(218) E. N. Gladden, Civil Services In The United Kingdom, Frank Gassey Co. P 240.

٣- أن الموظف يتوقع تقديراً من الإدارة نظير استمراره في سلك الوظيفة العامة، ونظير اكتسابه خبرات عبر سنوات الخدمة.

لقد كانت أنظمة الخدمة المدنية بدائية تقتصر على الضرائب وتنفيذ القانون وكان ذلك في حدود ضيقه. ولم يتعد العمل الحكومي الطبيعة الكتابية أو الحسابات الأولية، لكن مع تعقد أعمال الدولة وكبر حجم الجهاز الإداري وتنوع وظائفه والعناية بالمواطن من شهادة ميلاده إلى وفاته أصبح من الضروري تدرج الوظائف في هرم يفسح المجال لترقية الموظفين وأن الخدمة المدنية التي تعجز عن توفير فرص مناسبة ومقنعة للترقية تفقد دون شك كثير من كوادرها ذات الكفاءة.

وبالنسبة للقطاع الخاص فإن أعماله توسعت وتنوعت نشاطاته وأصبح بحاجة إلى مؤهلات ومهارات متنوعة، ولأن كل مؤسسة خاصة تسعى وراء النماء فإنها - أي المؤسسات - لجأت لبناء هرم وظيفي يسمح بتدرج الأفراد في السلم الوظيفي الإداري وبذلك تتحقق الشركة من استمرارية الموظفين بخدمتها.

إن ترك الخدمة بسبب انعدام الترقية يعني خسائر مادية ومعنوية للشركة فهو يعني فقد انتقال خبرات أسهمت هي في تطويرها انتقلت منها إلى مواقع عمل أخرى. وأن الشركة سوف تتكبد مصروفات في استقطاب البدلاء وتدريبهم، ومن هنا أصبح لزاماً على كل شركة بالمملكة أن تضع حلولاً لمشكلات بقاء الموظفين الأكفاء بخدمتها، وأن الترقية إحدى الوسائل ذات الأثر الفعال في مواصلة الأفراد مشوار مستقبلهم الوظيفي بالشركة.

إن شركات القطاع الخاص ليست بالحجم الذي يوفر فرصاً كثيرة ومتعددة للترقية، ففئات وأنواع الوظائف محدودة وفلسفة التنظيم تختلف عن تلك بالخدمة المدنية، هذه الحقائق تعيق من فرص الترقية، لذلك لابد من البحث عن طرق بديلة للترقية التقليدية ولابد من برامج مبتكرة في إعادة تصميم الوظائف وأساليب الإثراء الوظيفي ... إلخ.

وينبغي التنبيه دائماً إلى أن أثر ممارسات الخدمة المدنية في موظفيها ينتقل أيضاً إلى القطاع الخاص لظاهرة التلاحم بينهما. وسوف يزداد هذا الأثر قوة مع ارتفاع نسبة السعودة للدرجة التي يصبح فيها الموظف المواطن هو الأساس لكل نشاطات شئون الموظفين. وليس سوق التوظيف وحده هو الذي يقرر تلك النشاطات، فالشركات بالمملكة أمامها مسئولية أدبية واجتماعية واقتصادية في الإسهام في تقدير الكفاءات الوطنية وترجمة ذلك بمختلف الأشكال وأبرزها الترقية وتنمية شخصية الموظف.

والحال كذلك ينبغي على كل شركة أن تضع لها سياسة واضحة وجريئة في الترقية مع دراسة كل العوامل التي تساعد في وضع نظام عادل للترقية ويحمل عناصر المنافسة وتقدير الإبداع والإنجاز وتواصل الخبرة.

إن قلة من الشركات تتعرض للترقية في لوائحها الداخلية، لكنها لا تنظم سياستها في الترقية لقواعد وضوابط يمكن تطبيقها وتعميمها ويمكن الدفاع عنها أمام الموظفين.

إن الترقيات، هي أساس الموضوع، وهي الجانب الذي يؤدي إلى عدم استقرار العمالة الوطنية بالشركات وبخاصة بالنسبة للعاملين في وظائف القاعدة ووظائف الإدارة الوسطى. ويعود السبب إلى حقيقة أن الكثير من الشركات بالقطاع الخاص اعتمد ولا يزال في شغل كثير من الوظائف في هذين المستويين - القاعدة والإدارة الوسطى - على العمالة الأجنبية وأنه كلما شغرت وظيفة عليا لجأت تلك الشركات إلى التعيين الخارجي - أي من خارج الشركة.

وللشركات أسبابها وأبرزها أنها تريد عمالة جاهزة ودماء جديدة بأفكار جديدة وليس لديها الوقت أو الاستعداد للصرف في تأهيل الأفراد من داخل الشركة لعدم ضمان استمرارهم بالخدمة وأسباب أخرى، إلا أن هذا المنطق أصبح غير مقنع بعد السعودة فقد بدأت بعض الشركات والبنوك والمستشفيات تتبنى برامج تؤهل المواطنين للوظائف بالإدارة الوسطى والوسطى العليا مع تكثيف الاستعانة ببعض الأفراد لشغل الوظائف العليا، لكن المسألة بحاجة إلى سياسة وإجراءات ذات فاعلية في مرحلة الاختيار والتعيين واستخدام مقاييس صارمة تؤكد حصولها على الأفراد الذين يمكن بالتدريب أن يشغلوا الوظائف العليا، وعلى كلٍّ، ما هو الإجراء التصحيحي؟

بالطبع، لا ينطبق هذا القول على كل الشركات لكن هناك الكثير منها بحاجة إلى ترشيد سياستها وإجراءاتها بالنسبة لموضوع الترقيات ولأنها حريصة على اجتذاب الموارد البشرية ذات الفاعلية، فإنه من الطبيعي أن تلجأ تلك الشركات إلى أساليب إدارية تؤدي في مجموعها إلى سد هذه الفجوة بحيث تتجاوز مسألة الوظيفة الشاغرة كما هو الحال بالنسبة للأخصائيين والمعلمين بالخدمة المدنية. وإنه بإمكان الشركات تطبيق برامج في المسار الوظيفي، وفي التعاقب الوظيفي، وأن تزيد من اعتماداتها لتمكين العمالة الوطنية من التنمية الذاتية والانتساب للمؤسسات التعليمية والتدريبية المتخصصة في حصول الموظفين على المؤهلات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم وتحتاج برامج التطوير إلى وجود أخصائي في تطوير المستقبل الوظيفي وإلى موجه أو راعٍ كلٌّ منهما يقدم العون للمتدربين للعمل الإداري كل في اختصاصه. mentor

تعريف المسار الوظيفي:

إنه من فعاليات التنمية الإدارية حيث يتم اختيار عدد من الشباب المؤهل لشغل وظائف بالإدارة الوسطى وذلك بإخضاعهم لتدريب وتعليم وتجارب عملية في وظائف ومجالات محددة تندرج عمودياً وأفقياً وترتبط تماماً بخطة إدارة أعمال الشركة (corporate business plan).

تعريف التخطيط للتعاقب الوظيفي:

يعني حصول الشركة على مديرين لديهم الصلاحية والدافعية لشغل الوظائف العليا التي تشغر أو تحدث لمختلف الأسباب (زيادة في حجم ونوعية للمسئوليات، التقاعد، الوفاة)، وينتقل هؤلاء المديرون من وظيفة لأخرى لاكتساب التجربة العملية. كما أنهم يخضعون لتدريب مكثف بجانب جهودهم الشخصية في التنمية الذاتية.

إن كلاً من برامج المسار الوظيفي والتخطيط للتعاقب الوظيفي يحد الشركات من اللجوء للتعيينات الخارجية ويؤدي إلى استقرار العمالة الوطنية ذات الكفاءة العالية.

وللتفاعل الشديد بين ثقافة الخدمة المدنية وثقافة القطاع الخاص بالمملكة فإنه لابد للقطاع الخاص من ترشيد سياسات وقواعد الترقية فالمقارنة بين القطاعين واردة، والتأثير المتبادل وارد أيضاً، لذلك ينبغي للشركات ذات الإمكانات أن تنظم عمليات الترقية، إن زيادة المراتب ودفع المكافآت المجزية وحدهما لا يحل مشكلة الاستقرار فالحوافز المالية لها حدود تقف عندها، والحافز المعنوي للترقية يمنح الشخص المكانة والسلطة والمركز الاجتماعي والرسمي المرموق، وهى التي توفر المستقبل الوظيفي الآمن والطموح للموظف الكفء الذي لديه الرغبة في الاستمرارية بخدمة الشركة.

وتتطلب الترقية تحديد عناصر الترقية وأبرزها بالنسبة للقطاع الخاص ما يلي:

١- قدرة الشخص على تحقيق أهداف الأداء وتجاوزه مع حدة المنافسة مع الآخرين.

٢- القيام بإنجازات تزيد من عائد الشركة أو تقلل من خسائرها.

٣- الصفات الشخصية وبخاصة القدرة على مواكبة التطورات في مجال تخصصه وتطبيق المعرفة الفنية في الوظيفة، وكسب العملاء ... إلخ.

٤- الحصول على تقارير أداء بمستوى جيد تدعم ترشيحه للترقية.

٥- ولا يمكن إغفال عنصر الأقدمية في بعض الوظائف برغم معارضة الكثيرين لذلك. لكن الأقدمية المتطورة تعني الولاء للشركة والتجديد المتواصل ونحو ذلك

من العناصر التي تؤخذ في الاعتبار عند الترقية وبخاصة عنصر الصلاحية والجدارة[٢١٩].

أنواع الترقية:

توجد عدة أنواع من الترقية هي:

١- الترقية بالأقدمية المطلقة وتصلح لوظائف القاعدة.

٢- الترقية بالأقدمية مع الكفاءة وتصلح للإدارة الوسطى.

٣- الترقية بالكفاءة المطلقة وتصلح للإدارة العليا.

٤- الترقية بالكفاءة ومع القيد الزمني وبالامتحان لجميع الموظفين باستثناء الوظائف العليا.

٥- الترقية بالاختيار المطلق أو استثناءً، وتصلح للوظائف الحساسة والتي يقل عدد المؤهلين لشغل تلك الوظائف[٢٢٠].

القيد الزمني:

يعتبر القيد الزمني من شروط الترقية ويعنى بقاء الموظف في مرتبته مدة زمنية محددة يكتسب خلالها الخبرة والمعرفة التي تؤهل للوظيفة بالمرتبة الأعلى. ويطبق نظام الخدمة المدنية بالنسبة لوظائف القاعدة وله والإدارة الوسطى (المرتبة (١) إلى المرتبة (١٠)).

القيد الزمني كما يلي:

بالنسبة للترقية بالمفاضلة (٤) سنوات وبالنسبة للترقية بالمسابقة سنتان.

---

(٢١٩) عناصر الترقية بالمفاضلة بين المستحقين للترقية بالخدمة المدنية هي: ١- التعليم ٢- الأقدمية ٣- التدريب ٤- تقويم الأداء، ولكل عنصر درجات محددة أما الترقية بالمسابقة فإن عناصر المشاركة فيها هي:
١- توافر المؤهل (وهذا شرط في الحالتين ، المفاضلة والمسابقة).
٢- قضاء سنتين في المرتبة.
٣- الوظيفة الشاغرة تعلو وظيفته مباشرة.

(٢٢٠) ونحن إذ نستعرض طرق الترقيات نود أن نلفت نظر القطاع الخاص إلى ضرورة الالتزام بقواعد الترقية حسب إحدى الطرق الموضحة في هذا الجزء، ويمكن للقطاع الخاص أن يطبق ما يراه مناسبًا لظروفه، لكن في جميع الأحوال ينبغي عدم مكافأة الموظف الذي ينجز عملاً استثنائيًا بالترقية الاستثنائية، إذا لم يكن لديه مؤهلات الوظيفة. إننا نقترح أن يمنح مثل هذا الموظف مكافأة مالية أو عينية تقديرًا لإنجازه الاستثنائي، لكن يجب عدم كسر قواعد الترقية النظامية أو الحياد عنها، إذ إن ترقية الشخص غير المؤهل للوظيفة فيه ضرر للموظف وضرر للإدارة، وللقطاع الخاص أن يبحث عن أساليب لمكافأة المتميزين جدًا في العمل.

الفصل التاسع
تقييم الوظائف والمزايا

تقييم الوظائف Job Evaluation:

التعريف:

يعني تقييم الوظائف تلك العملية التي يتم بموجبها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة. والتقييم هو الوسيلة لوضع هيكل الأجور وليس الغرض منه تقييم أداء الأفراد الذين يشغلون الوظائف التي تخضع لعملية التقييم ويتفق حول هذا التعريف عدد من الكتاب أبرزهم: أرمسترونج[٢٢١]، بيرمان[٢٢٢]، بيارز ورو[٢٢٣].

الغرض من تقييم الوظائف:

يحدد أرمسترونج وبارون Armstrong and Baron الغرض من تقييم الوظائف في التالي:

أولاً : وضع قاعدة منطقية لتصميم هيكل رواتب عادلة يمكن الدفاع عنها.

ثانياً: المساعدة في المحافظة على الفروقات بين وظائف المنظمة.

ثالثاً: تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات بشأن درجات ورواتب مختلف الوظائف.

رابعاً: تحديد القيمة النسبية للوظائف بما يؤكد دفع الراتب المتساوي للعمل المتساوي أي القيمة المتساوية. Equal Pay For Work Of Equal Value

خامساً: وقف التضارب والتقدير الجزافي في تحديد ودفع الرواتب، هذا وإن تقييم الوظائف يساعد في التغلب على المشكلات الخاصة بمقارنة الوظائف بعضها ببعض للمحافظة على المساواة في الرواتب[٢٢٤].

(221) Michael Armstrong and Angela Baron (1996) The Job Evaluation Hand Book, IPD, London(P. 13).

(222) Evan M. Berman (et,al) (2006) (2nd. edn) Human Resource Management In Public Service, Parad Oxes Processses, And Problems, Sage Pub (P 336).

(٢٢٣) مصدر سابق، Byars And Rue P. 253.

(٢٢٤) مصدر سابق، ص (١٦).

ويخص تقييم الوظائف ما يلي:

- ما أدنى أجر يمكن أن يجذب الشخص المؤهل لوظيفة معينة؟
- ما الراتب الذي يجعل الشخص يستمر في خدمة المنظمة؟
- هل الشركة في دفع الرواتب المخصصة للوظائف، هل هي على استعداد للاعتراف بالأقدمية وبالأداء المتميز لإحداث فروقات في الرواتب بين الأفراد الذين يشغلون وظائف متماثلة؟

إن عملية تقييم الوظائف تستخدم في وضع هيكل الرواتب وليس تقييم أداء الموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف. وإن الفكرة العمومية لتقييم الوظائف هي سرد متطلبات الوظيفة ومدى إسهامها في غايات المنظمة، ومن ثم تحديد أهميتها مقارنة بالوظائف الأخرى.

ولا شك أن التقييم يحقق العدالة إلى حد مقبول سواء من حيث المقارنات الداخلية التي يجريها موظفو الشركة فيما بينهم مثلاً كاتب وآخر، أو المقارنات الخارجية في المقارنة التي يجرونها مع رواتب الشركات المماثلة الأخرى بالنسبة لنفس الوظائف (كاتب في شركة س وكاتب في شركة ج).

ويتطلب تقويم الوظائف تجميع معلومات كثيرة من مصادر متعددة كم أنه يتطلب التحليل وإصدار الأحكام الأكثر رشداً ومنطقية في تقرير قيمة الوظائف النسبية فيما بينها.

ماذا تفعل إدارة الشركة في تقويم الوظائف؟

أولاً : صدور قرار من الإدارة بالبدء في المشروع.

ثانياً: تحديد الجهة التي ستقوم بتنفيذ المشروع.

ثالثاً: تحديد الوظائف القياسية Benchmark Jobs.

رابعاً: صدور قرار بالطريقة التي سوف تتبع في تقويم الوظائف وتحديد عوامل التقويم.

خامساً: قيام الجهة الاستشارية بجميع الأعمال الإدارية والإجرائية الخاصة بعملية تقويم الوظائف مثل تصميم استمارات البحث والاستقصاء تنظيم اللقاءات مع المسئولين وفئات من الموظفين، الاتصال بجهات خارجية مماثلة للحصول على بيانات منها مع التأكيد بالسرية التامة في المعلومات والبيانات، التنظيم

الإداري والميزانيات وهياكل الرواتب في الشركات المماثلة، وتعيين الأخصائيين وتدريبهم وتوزيع الأدوار بين فرق الدراسة ووضع جدول زمني لكل مرحلة مع تحديد الموارد الضرورية لها، تحديد طرق التنفيذ والمتابعة ودور موظفي الشركة في المشروع.

وفي واقع الأمر، إن الخطوة المهمة جداً في هذا المشروع هي اختيار عدد مناسب ومؤهل من موظفي الشركة للعمل مع الجهة الاستشارية، كما أنه من الضروري لزوماً تعيين أحد كبار المسئولين ليكون مرجعاً للجهة الاستشارية ويتولى المتابعة معها وتوضيح أي نقاط قد تكون ضرورية لعمل الجهة. ومن المفيد جداً أن يكون هذا المسئول هو نائب الرئيس التنفيذي للشركة.

ونقطة جديرة بالاعتبار هي أنه من الضروري إعداد وصف موجز للوظائف القياسية والتي تتواجد في الشركات المماثلة بحيث تسهل المقارنة بين وظائف الشركة ووظائف الشركات المماثلة وبذلك يمكن تجاوز الاختلاف والمسميات لنفس العمل بين الشركات.

سادساً: إعداد ورقة من جانب الجهة الاستشارية تشرح فيها ما يلي:

١- طرق تقويم الوظائف التي يمكن إتباعها في نشاطات مثل الشركة طالبة الاستشارة.

٢- الموارد الضرورية لكل طريقة.

٣- الفوائد والسلبيات لكل طريقة.

٤- تحديد الطريقة التي ترى الشركة أنها مناسبة وتلبي حاجة الشركة، علماً أنه لابد ممن تقديم بدائل وكل بديل بإيجابياته وسلبياته.

سابعاً: صدور قرار من إدارة الشركة بالطريقة التي تعتمدها في تقويم الوظائف.

ثامناً: قيام الجهة الاستشارية بتدريب الأخصائيين على هذه الطريقة ووضع أجندة لفرق الدراسة يلتزم بها كل فريق فيما يخصه.

عملية تقويم الوظيفة:

يحدد براتون وجولد Bratton and Gold عملية تقويم الوظيفة في أربع خطوات هي:

١- جمع البيانات عن الوظيفة (المهام والمسئوليات ومطالب التأهيل ... إلخ)، وكذلك الراتب المخصص لها والدرجة في هيكل الوظائف بالشركة.

٢- اختيار عوامل التعويض المالي المناسبة للوظيفة.

٣- تقويم الوظيفة بإحدى طرق التقويم التي تعتمدها الشركة بناء على توصية الجهة الاستشارية.

٤- تحديد راتب الوظيفة مع الأخذ في الاعتبار عوامل المقارنة الداخلية والخارجية[٢٢٥]، وكذلك تحديد العلاقات بين الوظائف.

أ - ويتم جمع وتحليل البيانات عن الوظيفة لتحديد مدى صعوبتها وطبيعة مهامها. والاختلاف بينها والوظائف الأخرى المماثلة وينبغي هنا أن يكون وصف الوظيفة دقيقاً ويعتمد عليه في التحليل.

ب - ويتم بعد ذلك اختيار عوامل التعويض وهي المهارة الفنية والجهد والمعرفة والمسئولية وظروف العمل.

ج - استخدام إحدى طرق التقويم، وهي:

- طريقة المراتب.
- طريقة التدرج.

} وهي طرق غير كمية وغير تحليلية

- طريقة مقارنة العوامل.
- طريقة مقارنة النقاط.

} وهي طرق كمية وتحليلية

ويقول شلبي عن هذه الطرق أنها طرق تقليدية ويورد بعض الطرق الحديثة التي سوف نشير إليها فيما بعد[٢٢٦] وأياً كانت الطريقة التي تستخدم في تقويم الوظائف ينبغي الأخذ في الاعتبار عاملين مهمين، هما ضرورة وضع تدرج لكل مهنة حسب مستوى الصعوبة والمسئولية وكذلك ضرورة أن يوفر هذا التدرج المستقبل الوظيفي لشاغلي وظائف كل مهنة.

طرق تقييم الوظائف:

١- طريقة المراتب Job Ranking:

تؤخذ الوظيفة وحدةً متكاملةً، وتتم مقارنتها بالوظائف الأخرى ويتم ترتيب الوظائف من الأقل إلى الأعلى، وهي طريقة سريعة وبسيطة وتخضع للتقييم الشخصي.

(٢٢٥) مصدر سابق، ص (٢٥٣-٢٥٤).

(٢٢٦) عبدالله شلبي (١٤٠٢هـ) مذكرة عن تصنيف الوظائف، معهد الإدارة العامة، الرياض صفحة (٤٨-٤٩).

ولتحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها فإنه تطبق بعض المعايير، مثل مدى المجهود الذهني والتعليم والخبرة وظروف العمل ومخاطره والمجهود الجسماني، ويجب وضع تعريف واضح لكل عامل/ معيار نسبة لاختلاف مفاهيم مصنفي الوظائف تجاه كل معيار[٢٢٧].

لذلك فإن الفريق المكلف بتقييم الوظائف بطريقة المراتب مطالب بالاتفاق حول مفهوم كل معيار أو عامل حتى لا تكون الفوارق كبيرة في ترتيب الوظائف.

وتعتبر طريقة المراتب مناسبة للمؤسسات الصغيرة، أما بالنسبة للشركات الكبيرة ذات الوظائف المتنوعة، فإنها تثير الكثير من الخلافات ووجهات النظر بحسب قول (شلبي) [٢٢٨].

٢- طريقة التدرج Job Classification (Job Grading):

وهي أيضاً طريقة غير كمية وغير تحليلية وتقوم على أساس وضع تعريفات للدرجات أو المراتب إلى تمثل المستويات المتداخلة للصعوبة والمسئولية بين الوظائف، مثلاً وظائف المجموعة الأولى وتشمل وظيفة مدير عام، وكبير أخصائيين، وكبير مستشارين والمجموعة الثانية رئيس قسم، أخصائي أول والمجموعة الثالثة محاسب أول، مهندس، كيميائي، ... إلخ)[٢٢٩] ويلاحظ في هذه الطريقة أنه يتم تحديد الدرجات مسبقاً كما يتم وضع تعريف لكل درجة ويخصص لكل درجة عدد من نقاط التعويض ابتداءً بالدرجة الأولى التي وظائفها لا تتطلب مستوى من المهارة والمعرفة والمسئولية، وهذه العناصر أي المهارة والمعرفة ... إلخ ترتفع نقاطها كلما تدرجت الوظائف لأعلى في الأهمية ومستوى الصعوبة والمسئولية مثلاً وظائف المجموعة الأولى مخصصة للعمال غير المهرة وتتطلب إشرافاً مباشراً. ويقول براتون وجولد إن طريقة التدرج أيضاً مثل طريقة المراتب سريعة وغير مكلفة في الجهد والوقت إلا أن مشكلتها أن بعض الوظائف يمكن أن توضع بين درجتين لصعوبة تمييز عناصرها[٢٣٠].

(٢٢٧) المرجع السابق، ص (٥٠).

(٢٢٨) المرجع السابق، ص (٥٠).

(٢٢٩) مثال لطريقة التدرج بالنسبة لبعض الوظائف العمالية: المجموعة السادسة وهي نوع من العمل الفني الذي يستلزم أن يقوم به صانع لديه المؤهلات المطلوبة للمجموعة الخامسة وعليه يترأس جماعة من الصناع زيادة على عمله الخاص أو أن يؤدي عملاً يحتاج إلى مستوى عال من الدقة الفنية ويتطلب حسن الابتكار.

(230) Bratton and Gold p. 254.

٣- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison:

تعتبر طريقة مقارنة العوامل طريقة كمية تحليلية يتم بموجبها تقويم الوظائف في ضوء مجموعة من عوامل التعويض، حيث تتم مقارنة الوظائف بعضها بالآخر في ضوء عدة عوامل مثل الجهد الذهني، المهارة، المسئولية، الجهد البدني وظروف العمل ويتم ترتيب هذه العوامل حسب أهميتها النسبية كما يتم أيضاً تخصيص قيمة مالية لكل عامل أو عنصر.

ترتيب الوظائف حسب طريقة المراتب Job Ranking(٢٣١)

مسمى الوظيفة	الترتيب حسب القيمة
سائق رافعة	(١) مفتش
ميكانيكي	(٢) ميكانيكي
مفتش	(٣) سكرتير
سكرتير	(٤) سائق رافعة
كاتب ملفات	(٥) عامل
عامل	(٦) كاتب ملفات
	أقل قيمة

مثال لترتيب الوظائف بحسب عوامل التعويض(٢٣٢)

مسمى الوظيفة	المهارة	الجهد الذهني	المسئولية	الجهد البدني	ظروف العمل	الراتب
سائق رافعة						
سائق	٤(٣)	٥(٢,٤)	٤(٠,٩٠)	٢(٠,٥٠)	٢(٠,٦٠)	٧,٤٠
ميكانيكي	١	٢	٣	٣	٣	
مفتش	٢	٣	١	٤	٤	
سكرتير	٣	١	٢	٦	٦	
كاتب ملفات	٥	٤	٥	٥	٥	
عامل	٦	٦	٦	١	١	

(231) Bratton and Gold p. 254.

(٢٣٢) المصدر السابق، ص (٢٥٤).

٤- طريقة النقاط (Point Method):

هذه أيضاً طريقة كمية تحليلية وتستخدم كثيراً مقارنة بالطرق الأخرى، حيث يتم وضع ميزان لكل عامل من عوامل التعويض، ثم بعد ذلك يجري جمع نقاط العوامل لكل وظيفة كما هو في المثال التالي:

مسمى الوظيفة	المهارة	الجهد الذهني	المسئولية	الجهد البدني	ظروف العمل	المجموع
سائق رافعة	١٠	١٠	١٠	١٠	٥	٤٥
ميكانيكي	٢٠	١٥	١٧	٨	١٠	٧٠
مفتش	٢٠	٢٠	٤٠	٥	٥	٩٠
سكرتير	٢٠	٢٠	٣٥	٥	٥	٨٥
كاتب ملفات	١٠	٥	٥	٥	٥	٣٠
عامل	٥	٢	٢	١٧	٩	٣٥

وهكذا ينتهي تقويم الوظائف بتخصيص الراتب لكل وظيفة حسب قيمتها للمنظمة.

بعض الطرق الحديثة في تقييم الوظائف:

ويستعرض (شلبي) عدداً من الطرق الحديثة في تقويم الوظائف هي كما يلي:[٢٣٣]

أولاً - طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة Guide chart Profile Method:

وتستخدم في تقييم وظائف المديرين على أساس عامل المعرفة Know - How وعامل حل المشكلات Problem Solving وعامل المحاسبة والمساءلة عن النتائج. Accountability

(٢٣٣) مصدر سابق، ص (٥٥-٥٨).

ثانياً - طريقة النطاق الزمني لحرية التصرف Time – Span of Discretion:

وتقوم هذه الطريقة على مفهوم أن يتعادل أجر الوظيفة مع مستواها في المسئولية التي تتضمنها الفترة الزمنية التي يمارس فيها شاغل الوظيفة حرية التصرف في اتخاذ القرارات والحكم والتقدير الشخصي والمبادأة دون مراجعة من مستوى وظيفي أعلى. وتركز هذه الطريقة على المجهود النفسي (Psycholgical Effort) المصاحب للقلق وعدم التأكد من سلامة التصرفات.

ثالثاً - طريقة أروك - أور لقياس الوظيفة Urwick - Orr Profile Method:

ويتم بموجبها اختيار عدة وظائف تمثل مستويات مختلفة في التنظيم ويتم ترتيبها على أساس العوامل التالية:

- المسئولية.
- المعرفة.
- المهارة الذهنية.
- النواحي والمتطلبات الاجتماعية.
- المقدرة الجسمانية.
- ظروف العمل.

ويوجد اليوم اتجاه بربط الراتب مع المعرفة، وهو ما يعرف بالراتب لنظام المعرفة (Pay- For- Knowledge System)، بمعنى أنه كلما تطلب العمل مستوى أعلى من المعرفة والمرونة ارتفعت قيمة الوظيفة وبالتالي راتب شاغلها.

هذا وينبغي النظر إلى هذه الطرق من منظور إدارة الموارد البشرية التي تتطلب إزالة الفروقات والمعوقات لتطبيق الأجر المتساوي للعمل المتساوي وتحقيق العدالة في تطبيق مبدأ الأجر المتساوي بين الرجال والنساء مادام أن الجميع يؤدون العمل نفسه وفي ظروف واحدة.

وتؤخذ العوامل التالية في طريقة النقاط:

- المعرفة والمهارة.
- المسئولية.

- صنع القرار.
- الصعوبة والتعقيد.
- الاتصالات.
- العلاقات مع الآخرين.
- العمل في صورة فريق.
- المرونة.
- التأثير على الآخرين.
- المحاسبة والمسئولية.
- الاستقلالية والاعتماد على الذات.
- الإبداع والابتكار والمبادأة.

وبالنسبة للموظفين فإن العوامل تتضمن ما يلي في وظائفهم:

- إدارة الموظفين (الإشراف والتوجيه).
- المقدرة المهنية.
- المعرفة والتعليم والاتصال.
- تحديات الوظيفة.

أما بالنسبة للعمال فإن العوامل تتضمن:

- الجهد البدني.
- الجهد الذهني ومدى التركيز.
- ظروف العمل كالطقس وبيئة العمل المادية(غازات وروائح مزعجة) ... إلخ.

أما تقييم الوظائف القائم على تحديد قيمة القدرات فإن الجوانب التي تخضع للتقييم هي:

- مهارات الاتصال كتابة وشفاهة.
- مهارات تقنية المعلومات.
- الاتصال مع الغير مثل العملاء والتفاوض والبيع والتدريب.

- المهارة في معالجة الأرقام.
- المهارات البدنية مثل السرعة في الأداء.
- مهارات التحليل.
- المعرفة الفنية.
- معرفة الإجراءات والقوانين.
- معرفة النشاطات التي تتطلبها الوظيفة.
- مهارات اتخاذ القرار.
- مواجهة التعقيدات.
- إدارة الموارد المالية والبشرية.
- مرونة التشغيل.
- قيادة الفريق.
- عمل الفريق.

أساليب تقييم الوظائف:

١- الاستبانات - تحليل ووصف الوظيفة.

٢- الملاحظة والمراجعة المكتبية.

٣- دراسة الزمن والحركة Time and Motion Study.

٤- التحليل الوظيفي للوظائف أو ما يعرف بـ Functional Job Analysis، وهي تعني تجميع المعلومات عن كيفية تفاعل الموظف مع الأفراد وكيف يتعامل مع البيانات والأشياء، ويتم قياس الوقت لكل وظيفة أو نشاط ويتم أيضاً معرفة المهارة اللازمة لأداء النشاط.

الإيجابيات (الفوائد) الرئيسة والسلبيات في مختلف طرق التقييم[٢٣٤]

	الفوائد الرئيسة	السلبيات الرئيسة
طريقة المراتب Job Ranking Method	١- طريقة سريعة وسهلة التنفيذ. ٢- بسبب أنه بالإمكان إنجازها في ساعات فضلاً عن كونها غير مكلفة. ٣- يسهل شرحها.	١- ينحصر تطبيقها في المنظمات الصغيرة حيث الموظفون يعملون في وظائف هم تعودوا عليها. ٢- تفترض هذه الطريقة وجود فراغ أو فسحة بين المراتب وهذا غير صحيح. ٣- الطريقة تخضع للتقييم الشخصي.
طريقة التدرج أو التصنيف Job Classification	١- بسبب أنها طبقت بواسطة الحكومة الفيدرالية والحكومات المحلية لسنوات مما جعلها مقبولة لدى الموظفين. ٢- يمكن تطبيقها تماماً على منظمات كبيرة لديها مكاتب كثيرة موزعة جغرافياً. ٣- بسبب أن التصنيف أو التدريج عريض وليس محدداً فإن النظام يمكن أن يستمر لسنوات بدون تغير كبير.	١- أوصاف التصنيف أو التدرج عريقة إلى درجة أنها لا تتصل بوظائف معينة، وهذا يدفع الموظفين للتساؤل حول مراتب أو درجات وظائفهم. ٢- بسبب أن تعريف التصنيف أو الدرجات عريضة وعمومية فإن المقيمين للوظائف قد يسيئون استخدام النظام.
طريقة النقاط Point Method	١- طريقة تفصيلية ومحددة - تقيم الوظائف على أساس عناصر محددة، وتقارن في ضوء ميزان مقرر سلفاً. ٢- الموظفون عموماً يقبلون هذه الطريقة بسبب طبيعتها الرياضية الحسابية. ٣- يمكن بسهولة أن يواكب النظام التغيير في الوظائف. ٤- بسبب طبيعتها الكمية/ التحليلية فإنه من السهولة تخصيص قيم مالية للوظائف.	١- أنها تستغرق وقتاً نسبياً ومكلفة في تطويرها. ٢- تتطلب تفاعلاً ملموساً وصنع قرار من جانب الأطراف المعنية بإجراء تقييم الوظائف.
طريقة العوامل المقارنة Factor Comparison Method	١- إنها تفصيلية نسبياً ومحددة - وتقيم الوظائف على أساس عناصر محددة مع مقارنتها بوظائف أخرى. ٢- إنها سهلة التطوير أكثر من طريقة النقاط. ٣- إنها ترتبط بفئات الأجور في السوق الخارجية.	١- إنها صعبة نسبياً في شرحها للموظفين. ٢- إنها غير سهلة التطبيق لتواكب التغيير في الوظائف التي تخضع لعملية التقييم.

(٢٣٤) المصدر: Byars and Rue (2008) (9th edn) Human Resource Management p. 260.

قيمة الوظائف بسوق العمل:

إن نظرية قيمة الوظائف في سوق العمل لا تعكس الفروقات بين الشركات في الوظيفة الواحدة، فثمة عوامل كثيرة تدخل في تقرير راتب الوظيفة في شركة ما مقارنة بما تدفعه شركة أخرى لنفس مسمى الوظيفة وتتدخل هنا عوامل عدة منها:

١- نوع الإسهام والإنجاز التي يقدمها شاغل الوظيفة، وهنا يتفاوت الأفراد من شركة لأخرى.

٢- بيئة العمل التي تمارس فيها مهام ومسئوليات الوظيفة وتظهر هذه الفروقات خاصة في وظائف كبار المديرين والمستشارين الخبراء. فالراتب والمميزات تقررها نوعية الإسهام من شاغل الوظيفة.

ويتطلب تطبيق نظرية القيمة في سوق العمل Market Rate/Pricing معلومات تغطي الراتب الأساسي والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمميزات عن كل وظيفة من الوظائف التي تخضع لتسعيرة السوق، كما أن المعلومات تغطي حجم الشركة ونوعية نشاطها. وكذا الحال بالنسبة للوظيفة المعنية: ما أبعاد مسئولياتها؟ وما الدور المناط للوظيفة؟ وتتم مقارنة الوظائف في ضوء هذه البيانات وفي ضوء أحوال واحتياجات الشركة، وهذا هو ما يعرف عمليات التماثل بين الوظائفJob Matching أي مقارنة الوظائف المتماثلة وذلك بالتعرف على:

١- مسمى الوظيفة: وهذا قد لا يكون دقيقاً ولا يعكس حقيقة عمل الوظيفة.

٢- موجز وصف الوظيفة، وبرغم أنه عنصر مهم ومفيد إلا أن هذا الموجز غير دقيق في حالات كثيرة. يفيد الوصف في حالة الاختلاف في مسميات الوظائف بين المؤسسات.

٣- وصف الوظيفة وهذا عنصر في غاية الأهمية، لكنه أيضاً يفتقر للدقة من حيث إدارة الموارد التي توكل للوظيفة.

٤- تقييم الوظيفة وهو إجراء مفيد برغم استخدام عنصر وصف الوظيفة لتسعير الوظيفة حسب القيمة في سوق العمل.

كما أن الشركات تتفاوت في دفع الرواتب بعيداً عن الطرق التقليدية وبخاصة بالنسبة للشركات ذات الحجم الكبير والتي تدير نشاطاتها في بيئة تنافسية شديدة فهذه الشركات تدفع ما يعرف بالراتب المشروط (Contingent Pay)، وهو أن يلتزم الشخص بتقديم إسهامات ملموسة بحسب معايير الشركة.

ويشمل الراتب مكافآت تشجيعية وحوافز تدفع فوق الراتب إذا كانت الإسهامات متفقة مع معايير الشركة، وهو ما يعرف بالراتب المتغير (Variable Pay)، إذ لا يشترط أن يمنح الشخص نفس مجموع التعويضات كل عام، بل إن ذلك متروك للإنجاز وهو الذي يحدد المكافآت (البونص) الذي يدفع فوق الراتب الأساسي، وبمعنى آخر فإن ما يمنح للشخص يكون على أساس "إذا حققت هذا سوف تمنح كذا" أو كما يقال: (Do this And You Will Get That)[٢٣٥].

ولا شك أن الراتب/ التعويض المالي المشروط يجد قبولاً من الأشخاص الذين لديهم قدرات ومهارات عالية في الأداء والإنجاز وتحقيق النتائج المرغوب فيها والتي تتطلب تحديداً دقيقاً من الإدارة، كما أنه أي الراتب المشروط يمكن الشركة من إيجاد علاقة واضحة بين الراتب / التعويض والأداء والقدرات والمهارات ويدعم ثقافة التوجه نحو الأداء والإنجاز Performance – Oriented Culture، فضلاً عن تقوية شعور الموظفين بالالتزام بالجهود والخطط الرامية لنجاح ونماء الشركة ووضعها التنافسي مع الشركات المماثلة.

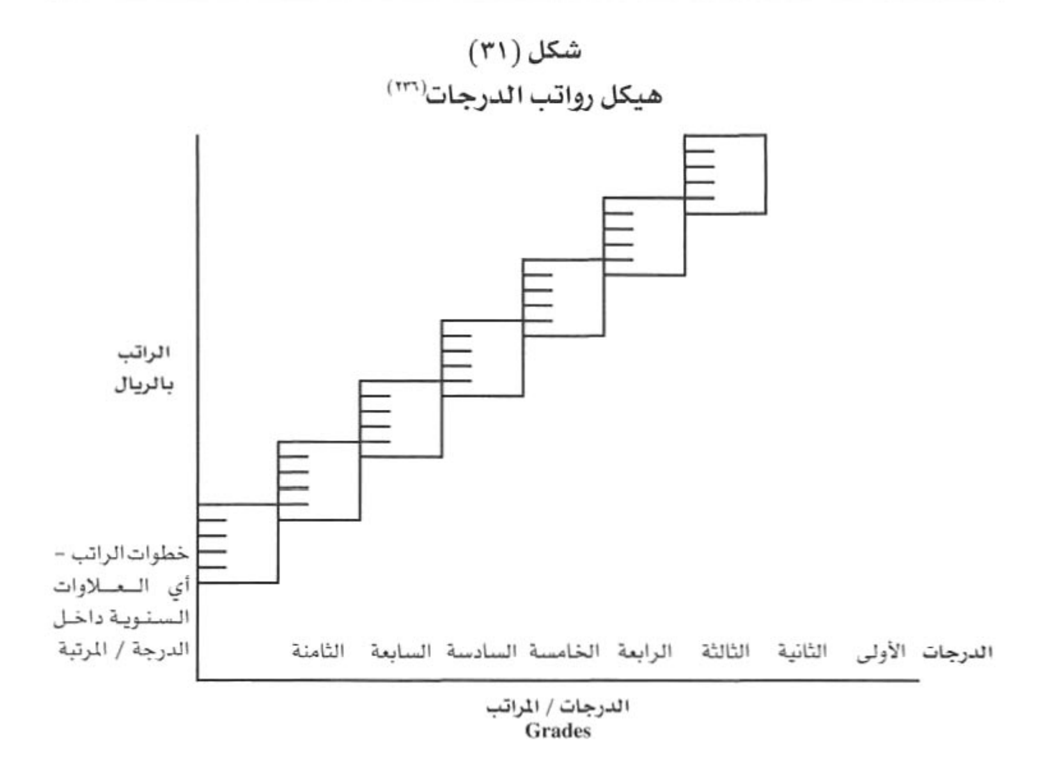
تفسير تسكين الوظائف في درجات (سلم) الرواتب:

- الدرجة الأولى: المدير العام.
- الدرجة الثانية: نائب المدير العام وبعض كبار الخبراء.
- الدرجة الثالثة: مديرو الإدارات الكبيرة وبعض الخبراء.
- الدرجة الرابعة: مديرو الإدارات الأخرى وبعض مساعدي مديري الإدارات الكبيرة ومديري الفروع وبعض الاختصاصيين.
- الدرجة الخامسة: رؤساء الأقسام والاختصاصيين.
- الدرجة السادسة: رؤساء الشعب واختصاصي تحت التدريب.
- الدرجة السابعة: الكتبة والتنفيذيون وكبار الحرفيين ورؤساء العمال.
- الدرجة الثامنة: العمال والحرفيون.

(235) .Armstrong, P. 638.

شكل (٣١)

هيكل رواتب الدرجات[٢٣٦]



ملحوظة:

١- الوظائف التي تتضمنها الدرجة / المرتبة تعامل معاملة متماثلة فيما يتعلق بالراتب كما أنها تخضع لنفس التعريف.

٢- كل درجة/ مرتبة لها مقياس زمني (Time Scale) محدد بحيث يكون لها حد أدنى وحد أعلى للراتب وتكون العلاوات السنوية بين الحدين أو بنسبة معينة حسب نظام الشركة في زيادة الرواتب وتقدم الموظف في المقياس الزمني للدرجة.

٣- تكون العلاوات السنوية بنسب وخطوات (Steps) تحددها إدارة الشركة مثلاً (٥٪) أو (٣٪) وهكذا، ففي الخدمة المدنية بالمملكة كمثال توجد (١٥) مرتبة غير مراتب المستخدمين، ويتفاوت السلم في الشركات أولاً لصغر حجمها مقارنة بالخدمة المدنية وثانياً لمحدودية وظائفها مقارنة بوظائف الخدمة المدنية.

(236) Armstrong, P. 621.

دور وزارة العمل في تقويم الوظائف:

أصدرت وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية «دليل التصنيف المهني السعودي» الطبعة الثالثة ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م، والغرض منه هو مساعدة «المؤسسات والشركات في تصنيف وظائفها وتنظيم أعمالها ولتستفيد منه الإدارات الفنية بالوزارة ومكاتب العمل بها ولتستعين به أجهزة الدولة المعنية في مجال تخطيط وحصر القوى العاملة» كما أنه - أي الدليل - يسهم في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية»، وهو جهد يستحق الإشارة.

«ومن أهم السمات الأساسية لهذا الدليل أن مسميات المهن مستمدة من واقع البيئة المحلية» Job Family/Job Ladder.

ولا شك أن حصر مسميات الوظائف وفئاتها وسلاسلها هو الخطوة الأولى في تنفيذ أي مشروع لتقويم الوظائف وترشيد الهياكل التنظيمية، سواء في القطاع العام أو الخاص، وهذا الدليل يعتبر من أهم المراجع التي يمكن أن تسترشد بها أي جهة تقوم بعملية تقويم الوظائف بالقطاع الخاص، مما يؤدي إلى لغة مشتركة بين الشركات والمؤسسات ويجعل المقارنة ميسورة بين مسميات وأعمال الوظائف. وقد تم حصر الوظائف في المجموعات التالية:

١- أصحاب المهن العملية والفنية ومن إليهم مثل: المهندسون والطيارون والأطباء.

٢- المديرون الإداريون ومديرو الأعمال مثل رئيس مجلس الإدارة، مدير عام مؤسسة، نائب المدير العام.

٣- القائمون بالأعمال الكتابية ومن إليهم مثل: المشرفون على الأعمال الكتابية (رؤساء الأقسام) وكتبة وموزعو البريد، والمشرفون على النقل والمواصلات، رئيس وحدة الخدمات الإدارية.

٤- القائمون بأعمال البيع مثل: المديرين في تجارة الجملة، مدير محطة بنزين، مأمور مشتريات.

٥- العاملون بالخدمات مثل: مدير فندق، رئيس وحدة الترجمة، مدير مغسلة.

٦- العاملون بالزراعة والغابات وتربية الحيوان والدواجن وصيد البر والبحر، مثل: المديرون والمشرفون في المزارع الفلاحون والمزارعون وفنيي دواجن.

٧- عمال الإنتاج ومن إليهم وعمال تشغيل وسائل النقل، والعمال العاديون، مثل: عمال المناجم والمحاجر وعمال المعالجة الكيماوية والحدادون.

٨- عمال غير مصنفين بحسب المهن. مثل عمال جدد يبحثون عن عمل.

وسوف يقيد الدليل جميع الشركات ذات الوعي بأهمية تقويم وظائفها وتوحيد مسميات الوظائف.

ماذا تفعل الخدمة المدنية بالمملكة؟

تتبع الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية نظام تصنيف الوظائف (Posetion Classifaction) في تقسيم هيكل وظائف الخدمة المدنية وهذا النظام مطبق في أمريكا، حيث تعتبر الوظيفة هي الأساس اعتماداً على مبدأ الموظف للوظيفة وليس العكس وأن وضع الموظف يتأثر بما يحدث في الوظيفة من تغيرات. أما النظام الآخر الذي تطبقه أنظمة الخدمة المدنية بأوروبا فهو نظام الكادرات أو الطبقات (The cadres/The Rank System)، ويقوم على أساس أن الالتحاق بوظائف أي طبقة.

ويعني تصنيف الوظائف تجميعها في مجموعات عامة رئيسة ومجموعات نوعية ومجموعات فئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه والوظائف، إما أن تكون متشابهة أو مختلفة في ناحيتين هما:

- طبيعة العمل.
- ومستوى ودرجة الصعوبة والمسئولية في العمل ووردت في تعريف تصنيف الوظائف أيضا التعريفات التالية:

١- إن تصنيف الوظائف يشتمل - في أبسط صوره - على أنواع الوظائف أو فئاتها المختلفة التي تتطلب معاملة مختلفة في شئون الموظفين، كما يتضمن فضلاً عن ذلك إيجاد سجل منظم لفئات الوظائف ووضع قائمة بالوظائف التي تندرج تحت كل فئة.

٢- إنه يعني - أي تصنيف الوظائف - وضع الوظائف في فئات على أساس واجباتها المؤداة وما تتضمنه من مسئوليات والسلطة والمهام الإشرافية المتصلة بها.

تعريف لجنة الخدمة المدنية الأمريكية:

Classification is a process of grouping objects alike in one of more aspects in to categories called classes .... Position classification is a process of systematically arranging positions in classes according to their likenes and differences.

يعني التصنيف تجميع الأشياء المتماثلة في جانب واحد أو أكثر في مجموعات تسمى فئات، ويعتبر تصنيف الوظائف عملية منظمة لترتيب الوظائف في فئات حسب التماثل أو الاختلافات فيما بينها.

والخدمة المدنية في أمريكا نظام مفتوح Open Civil Service يمكن للشخص أن يتحول بسهولة من وظيفة لأخرى مادام أن لديه مؤهلات الوظيفة (أخذت به الخدمة المدنية الأوروبية عبر انفتاح وظائف الخدمة المدنية ودخول عناصر من خارجها للوظائف القيادية ووظائف المستشارين والخبراء تماماً مثل أمريكا). أما في نظام الكادرات فإن الشخص يبقى في وظيفته أو الكادر الذي به وظيفته ويتدرج في نطاق وظائف الطبقة أو الكادر.

والخدمة المدنية بأوروبا تقوم على أساس نظام المستقبل الوظيفي Career service System، بمعنى أن يلتحق الفرد بالخدمة في سن مبكرة محددة، ويبقى بها حتى التقاعد، لكن في نظام تصنيف الوظائف فإنه يمكن للشخص أن يبقى بالخدمة أو ينقطع عنها إلى مكان آخر ثم يعود إليها بما لديه من مؤهلات تفرضها وظيفته الجديدة التي يتقدم لشغلها.

وتتكون وظائف الخدمة المدنية من الطبقات الرئيسية التالية:

١- طبقة الإداريين Administrative Classes.

٢- طبقة المهنيين والعلمية Professional and scientific classes.

٣- طبقة التنفيذيين Executive and technical classes.

٤- طبقة شبه المهنيين والفنيين ثم الكتبة والحرفيين، Clerical class and department stall، وهناك وظائف مصلحية، مثل وظائف الجمارك والبريد والضرائب خاصة بإدارات معينة وليست عامة على مستوى الخدمة المدنية ويطلق عليها. Departmental Staff.

المجموعات الرئيسية:

١- المجموعة العامة للوظائف التخصصية[٢٣٧].

٢- المجموعة العامة للوظائف التعليمية.

(٢٣٧) تتطلب الوظائف التخصصية الشهادة الجامعية حدًا أدنى وهي في ذلك تماثل وظائف المهن العلمية والفنية ومن إليهم الواردة في دليل التصنيف المهني السعودي والتي تتطلب مؤهلات جامعية أو درجات علمية أو عملية أو ما يعادلها. هذا والمقارنات واردة بين دليل تصنيف المهن السعودي وهيكل وظائف الخدمة المدنية مع اختلاف في القواعد التي يستخدم في ترتيبها وتحديد هيكلها سواء بالنسبة للمجموعات العامة أو التخصصات والفئات المتفرعة منها.

٣- المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية.

٤- المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

٥- المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة.

٦- المجموعة العامة لوظائف العمليات.

٧- المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية.

٨- المجموعة العامة للوظائف الدينية.

٩- المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة.

١٠- المجموعة العامة للوظائف الحرفية.

هذا ويتفرع من المجموعة العامة المجموعات النوعية، مثلاً في حالة المجموعة العامة للوظائف التخصصية يتفرع منها ما يلي:

١- المجموعة النوعية للوظائف الشرعية والقانونية.

٢- المجموعة النوعية للوظائف الهندسية.

٣- المجموعة النوعية للوظائف الطبية.

٤- المجموعة النوعية للوظائف الطبية والصحية.

٥- المجموعة النوعية للوظائف التخصصية المتنوعة (مثل أبحاث الثروة الزراعية، الجيولوجيا، الهيدرولوجية، أبحاث الثروة الحيوانية، أبحاث الأسماك، المختبرات، المحاسبة القانونية، الضباط والبحريين، الإدارة التخصصية). ويتفرع من كل مجموعة نوعية مجموعة فئات تمثل سلم الترقي لمن هم بالمجموعة مثل مجموعة فئات هندسة الديكور، ويتفرع منها الفئات التالية:

الفئة	المرتبة / الدرجة
مهندس ديكور ومشرف / مهندس ديكور	١٠
مهندس ديكور ومشرف / مهندس ديكور	٩
مهندس ديكور	٨
مهندس ديكور	٧

وكل فئة (Class) تضم جميع الوظائف المتشابهة في:

- طبيعة العمل.
- ومستوى الصعوبة والمسئولية.

- ومطالب التأهيل.
- كما يطلق عليها اسمٌ موحدٌ مختصر، ويسهل استخدامه في مجالات شئون الموظفين والميزانية، ويعبر عن نوع العمل ومجال التخصص. ويكون دالاً على المستوى النسبي لصعوبة الأعمال في وظائف الفئة.

وتعمل الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية على صيانة خطة تصنيف الوظائف للمحافظة عليها مواكبة للمستجدات سواء للمتغير الذي يحدث في واجبات الوظائف أو ظهور وظائف جديدة نتيجة التقدم التقني أو توالي صدور الأنظمة التي تغطي نشاطات حكومية جديدة سواء بسبب العولمة وإدارة التغيير أو العلاقات الدولية أو إنشاء أجهزة حكومية جديدة أو إعادة تنظيمها ونحو ذلك مما ينعكس على وظائف الخدمة المدنية إحداثاً وإلغاءً.

عوامل التصنيف Classification Factors:

تخضع واجبات ومسئوليات الوظائف للتحليل باستخدام عوامل التصنيف وهي كالتالي:

١- محتوى موضوع الوظيفة أو العمل أو المهنة أو الحرفة.

٢- صعوبة وتعقيد الواجبات.

٣- المسئوليات غير الإشرافية.

٤- المسئوليات الإشرافية والإدارية.

٥- مقاييس التأهيل.

ويتفرع من هذه العوامل الرئيسية ثمانية عوامل فرعية هي:

أولاً : طبيعة وتنوع العمل.

ثانيــاً: طبيعة الإشراف الذي يخضع له شاغل الوظيفة.

ثالثــاً: طبيعة الإرشادات الموجودة لأداء العمل.

رابعــاً: الأصالة المطلوبة.

خامساً: هدف أو غرض وطبيعة علاقات العمل بين الأشخاص(بين شخص وآخر).

سادساً: طبيعة وأبعاد التوصيات / القرارات/ الالتزامات والنتائج.

سابعــاً: طبيعة ومدى الإشراف الذي يمارس عمل الموظفين الآخرين.

ثامنــاً: المؤهلات المطلوبة.

وكل عامل من هذه العوامل له درجات، كل لها تعريف مثلاً عامل صعوبة وتعقيد الواجبات / العمل يتكون من العناصر التالية:

١- حالة العمل حين يتلقاه الموظف.

٢- عزل واستبعاد وانتقاء المهام للموظف.

٣- الإجراء الذي يتبعه الموظف والعمليات التي يؤديها والخطط التي يرسمها والقرارات التي يتخذها الموظف.

٤- الرقابة على عمل الموظف بواسطة آخرين.

٥- تنوع العمل واتساع مداه، ولكل عنصر من العناصر سالفة الذكر تفسير معين مثلاً في حالة الإجراء الذي يتبعه الموظف.

يمكن النظر إلى عمل الموظف باعتباره مجموعة إجراءات وطرق عمل يتبعها الموظف ويقوم بتأديته ويشمل ذلك الخطط والأعمال التي يبتكرها أو يطورها أو القرارات التي يتخذها بدافع من نفسه.

- ما درجة الدقة المطلوبة من الموظف في عمله؟ وهو عنصر مهم في وظائف المختبرات الطبية مثلاً، والمبادأة مهمة في حالة المعماري والمؤلف والباحث.
- ما الهدف من أعمال الوظيفة؟ ما المؤهلات التي يتطلبها العمل لتأديته؟

إن وظائف اليوم جميعها تخضع للتغيير الناتج عن:

١- تنوع وزيادة القوانين والاتفاقيات والمعاهدات في حالة الحكومات والمنظمات الدولية مما يزيد من حساسية الوظائف ذات العلاقة.

٢- تنوع وزخم العلاقة بين موظفي المنظمة والمتعاملين معها (Stake Holders) فهي ليست علاقة بيع وشراء فقط، بل تتضمن علاقات استشارية وتعاونية قد تصل إلى درجة الحميمية بسبب الثقة المتبادلة ومسئولية الموظف تجاه الطرف الآخر وولاء الطرف الآخر للمنظمة.

٣- التوسع في استخدام التكنولوجيا وتعقدها، وقد فتح ذلك آفاقاً جديدة لنشاط المنظمات خاصة في مجال المعلومة وخدمة المجتمع.

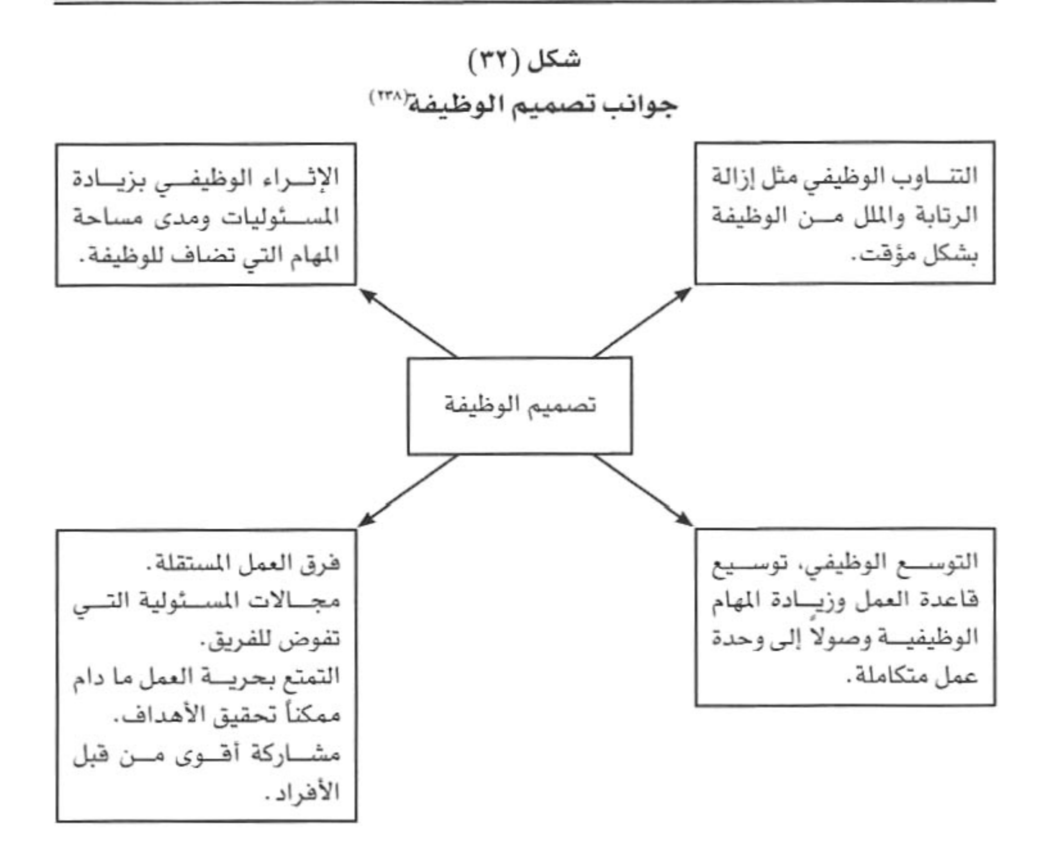
٤- مسئولية الموظف من القاعدة إلى القمة في التجاوب مع المجتمع وأخلاقيات العمل والأعراف في دنيا إدارة الأعمال.

٥- مسئولية الموظف في حالة عدم الالتزام بالقانون أو بالعرف الاجتماعي ... إلخ.

وهكذا فإن عوامل كثيرة بدأت تتدخل في تقويم الوظائف ولا بد من النظر إليها.

شكل (٣٢)

جوانب تصميم الوظيفة[٢٣٨]



مصطلحات وظيفية في تقييم الوظائف:

الدرجة/ المرتبة Grade:

هي مستوى من الصعوبة والمسئولية، وهي الأجر، الراتب الذي يخصص للوظيفة حسب سلم الرواتب المعتمد، وتضم الدرجة جميع الوظائف المتماثلة في الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل بصرف النظر عن طبيعة العمل. وتتفاوت الشركات في تحديد الأجر أو الراتب لكل درجة، فالبعض يجعل الدرجة تتكون من العلاوات الدورية (مثلاً تتكون الدرجة من خمس علاوات تبدأ بالحد الأدنى وتنتهي بالحد الأعلى) والبعض يحدد الدرجة ثلاث فئات، (مثلاً يتكون سلم الرواتب في الخدمة المدنية بالمملكة من (١٥) مرتبة).

(238) Job Design Appleby, p. 37.

هي الحد الأدنى والحد الوسط والحد الأعلى والبعض الآخر يجعل الراتب واحداً Flat rate، وهذا له مزاياه ويصلح للوظائف العليا حيث يمنح شاغل الوظيفة علاوة سنوية أو حسب نظام الشركة على أساس نسبة مئوية دون حد أعلى – أي أن الدرجة مفتوحة الراتب، بالطبع هذا لا يشمل العلاوات الخاصة والمكافآت التشجيعية في حالات الإنجاز فوق العادة وهو ما ينطبق أيضاً على جميع الموظفين.

مجموعة الفئات Series Of Classes:

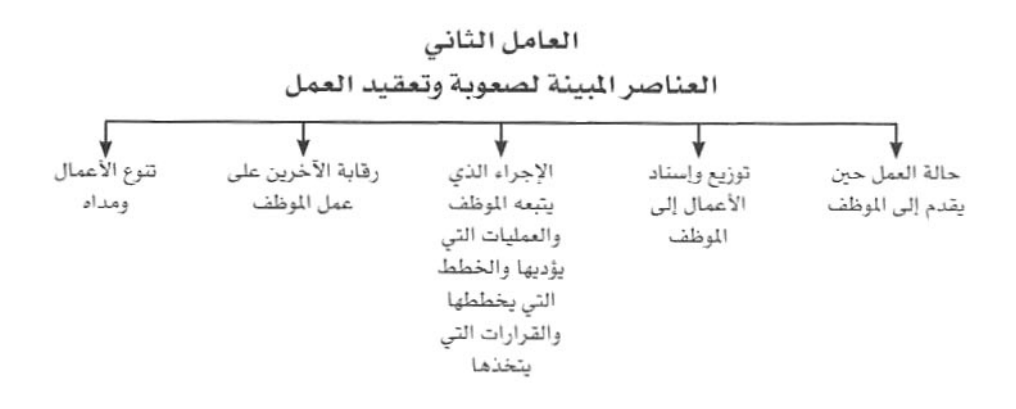
تضم المجموعة فئتين أو أكثر تتشابه في طبيعة العمل، لكنها تختلف في مستوى الصعوبة والمسئولية وتمثل مجموعة الفئات، السلم الوظيفي لأغراض الترقية.

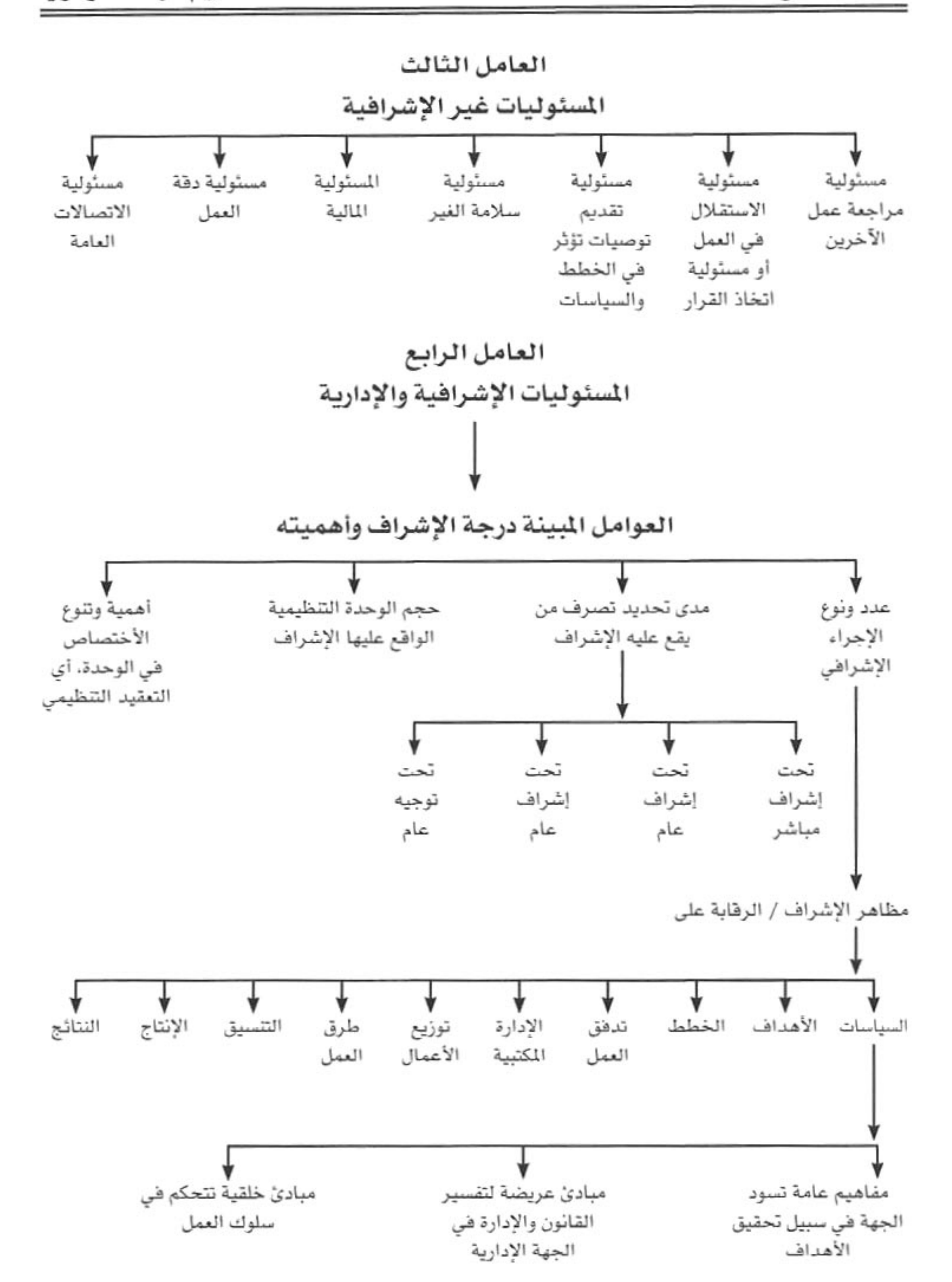
عنوان الفئة Class Title:

مواصفات الفئة Class Specification:

المسح الوظيفي لأغراض التصنيف Classification Survey:






العامل الثالث
المسئوليات غير الإشرافية
مسئولية مراجعة عمل الآخرين
مسئولية الاستقلال في العمل أو مسئولية اتخاذ القرار
مسئولية تقديم توصيات تؤثر في الخطط والسياسات
مسئولية سلامة الغير
المسئولية المالية
مسئولية دقة العمل
مسئولية الاتصالات العامة
العامل الرابع
المسئوليات الإشرافية والإدارية
العوامل المبينة درجة الإشراف وأهميته
عدد ونوع الإجراء الإشرافي
مدى تحديد تصرف من يقع عليه الإشراف
حجم الوحدة التنظيمية الواقع عليها الإشراف
أهمية وتنوع الأختصاص في الوحدة، أي التعقيد التنظيمي
تحت إشراف مباشر
تحت إشراف عام
تحت إشراف عام
تحت توجيه عام
مظاهر الإشراف / الرقابة على
السياسات
الأهداف
الخطط
تدفق العمل
الإدارة المكتبية
توزيع الأعمال
طرق العمل
التنسيق
الإنتاج
النتائج
مفاهيم عامة تسود الجهة في سبيل تحقيق الأهداف
مبادئ عريضة لتفسير القانون والإدارة في الجهة الإدارية
مبادئ خلقية تتحكم في سلوك العمل

العامل الخامس

مقاييس التأهيل للوظيفة

طول الفترة الضرورية للحصول على كفاءة علمية أو عملية معقولة لكي يستطيع الموظف أداء واجبات الوظيفة

طول الدراسة أو تدريب ضروري للانتفاع بالخبرة أو للحصول على مهارة خاصة

الندرة النسبية لصفات أساسية واستعدادات ضرورية لاكتساب مهارة خاصة

الرواتب:

الهدف من الرواتب:

١- تمكين الشركة من الحصول على عمالة مستقرة وذات قناعة بتعويضاتها المالية مما يدفعها للأداء الكفء والثقة في الإدارة مع تأكيد عنصر النزاهة في أوساط الموظفين وتفرغهم لوظائفهم.

٢- توفير مستوى مقبول اجتماعياً للموظفين ويضمن مواجهة تقلبات المستقبل وتحسين أوضاعهم الحياتية لهم ولأسرهم.

وتشمل الرواتب جميع التعويضات المالية المرتبطة بالوظيفة، وهي الأساس الذي تقوم عليه مكافآت نهاية الخدمة أو المعاشات التقاعدية بنظام التأمينات الاجتماعية.

ينظر إلى العناصر التالية عند القيام بمسح للرواتب:

١- طول يوم العمل / كم ساعة عمل يومياً.

٢- أسبوع العمل العادي (٥/٦/٧) أيام أسبوعياً.

٣- المرتبات الابتدائية.

٤- الحد الأدنى للرواتب.

٥- مدى الرواتب Pay Ranges كم سنة.

٦- خطط الحوافز المالية.

٧- التعويض للورديات.

٨- خارج الدوام.

٩- الإجازات.

١٠- العطلات كالأعياد.

١١- علاوة المعيشة.

١٢- مقر دفع الرواتب ومتى يتم الدفع أسبوعياً أو شهرياً.

١٣- الاستقطاعات.

العوامل التي تتحكم في الرواتب:

١- المقدرة المالية والمقارنة بالشركات المماثلة والخدمة المدنية وشركات الاستثمار المحتملة والمتعددة الجنسيات خاصة بالنسبة للوظائف الإستراتيجية.

٢- التركيب التنظيمي وعدد المسؤوليات الهرمية من مديرين، ومساعدي مديرين، ومشرفين، ومراقبين، ... إلخ، ويجب الانتباه إلى أن التركيب التنظيمي آخذ في التحجيم.

٣- مدى الحاجة إلى فتح مجالات أوسع في تطوير المستقبل الوظيفي لأغراض الترقية.

٤- نوعية الوظائف والمحافظة على الفروقات:

- الأجر المتساوي للعمل المتساوي.
- الأجر بقدر العمل.

٥- القوانين الحكومية خاصة فيما يتعلق بالحد الأدنى للأجور وطرق دفع التعويضات المالية.

وأخيراً، فإن سوق التوظيف هو الذي يتحكم في مستويات الرواتب، والقاعدة هي لا تَدْفَعْ رواتب مبالغاً فيها ولا أقل مما هو سائد في السوق حتى لا تخرج من السوق.

ينبغي أن تعكس الرواتب صعوبة العمل والمسئولية وما يتطلبه من جهد ذهني/ جسماني/ نفساني/ والآثار المترتبة على قرارات شاغل الوظيفة ومطالب التأهيل.

سلم الرواتب:

١- يدفع البعض راتباً موحداً Flat Rate، والبعض يدفع راتباً ضمن جدول زمني بعلاوات دورية، والبعض يدفع راتباً أدنى ووسطاً وأعلى وبينها علاوات بنسب مئوية.

٢- يدفع البعض راتباً ضمن درجة لها حد أدنى ومتوسط وأعلى.

٣- يدفع البعض علاوات سنوية بنسب متفاوتة حسب الإنجاز.

أيهما تفضل الترقية لوظيفة أعلى أم زيادة ملموسة في الراتب؟

ناقش ذلك في حوار مفتوح.

٤- يعتمد حجم سلم الرواتب على حجم فئات الوظائف وأعدادها.

أخطاء يجب تجنبها في الرواتب:

١- دفع أقل أجر مادام أن هناك من يقبله ويوافق عليه.

٢- الزيادة الطفيفة.

٣- دفع أجر حسب تضريبات المدير (Dead Reckoning).

مستوى المعيشة المقبولة[٢٣٩]:

لأن العمالة سعودية: ينبغي أن تحتسب الرواتب على هذا الأساس وأن توفر المستوى المعيشي الذي توصي به أو تقرره الحكومة، وهذا يعني تحديد الحد الأدنى للرواتب والأجور والذي من شأنه توفير مستوى معيشي مقبول يساعد في توليد الطاقة الحرارية الكافية للإنتاج وفي المحافظة على صحة وكرامة ورفاهية المواطن.

ويتم تحديد مستوى المعيشة على الأسس التالية:

١- تكاليف المعيشة بمعنى تحديد احتياجات الفرد العادي للغذاء وغيره في ضوء الأسعار السائدة، وخاصة بالنسبة للغذاء الرئيسي مثل اللحم والأرز والحليب والفواكه.

---

(٢٣٩) مقارنة مستوى المعيشة المقبول بتكاليف المعيشة أو كما يقال: STANDARD OF LIVING VS COSTOFLIVING مع الإقرار بالتفاوت بين العنصرين.

٢- ميزانية المعيشة لأسرة Family Budget، وتتكون من عدة عناصر أهمها السكن والغذاء والملبس والأمان والعلاج والتعليم والعلاقات الاجتماعية.

٣- حجم الأسرة ويقرره الترابط العائلي والعادات الاجتماعية.

القاعدة العامة هي:

يجب أن تحقق الرواتب الضرورات التي يفرضها المجتمع وهي:

١- المسكن الذي يهيئ للإنسان فرصة للحياة الخاصة.

٢- الملبس الذي يعطيه مظهراً لائقاً بين الناس.

٣- النظافة التي تستلزمها الحياة اليومية.

٤- الأمان ضد العنف وفقدان فرصة العمل، وضد الفاقة والعوز والمرض والشيخوخة.

٥- التعليم الذي يمكن الإنسان من التطور والنمو لأقصى طاقاته وقدراته العقلية.

العلاوات والبدلات:

هذه العلاوات والبدلات هي التي تكمل التعويضات المالية وهي كثيرة ومتعددة وتنقسم إلى مجموعتين هما:

١- علاوات تدفع للموظف تعويضاً عن نفقات تكبدها فعلاً في أداء العمل أو بسببه مثل بدل الانتداب أو الانتقال.

٢- علاوات تدفع للموظف تعويضاً عن الفروقات الطفيفة في طبيعة الوظائف وهي ما تعرف ببدل طبيعة عمل، مثل الذين يتعرضون لمخاطر صحية أو بدنية أو العمل في الحالات الطارئة (On - Call).

صيانة الرواتب:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية صيانة خطة الرواتب وخاصة بالنسبة للوظائف القياسية والرفع إلى الإدارة العليا عن أي تغييرات ملموسة في مستويات التعويضات المالية بالقطاع الخاص وبالنشاطات التي تزاولها الشركة. وهنا ينبغي النظر باستمرار إلى قوانين الدولة حول مستوى المعيشة المقبول اجتماعيًا بما يحفظ كرامة العامل

وصحته ليكون عنصر إنتاج غير متأثر سلبًا بالمرض بسبب تدني الدخل مقارنة بتكاليف المعيشة.

كيف يتم تحديد الرواتب:

تثار الأسئلة التالية عند تحديد الراتب بالقطاع الخاص.

أولاً : ما قيمة الشخص لدى صاحب العمل؟

ثانيا: ما شعور الشخص بقيمته بالنسبة لصاحب العمل؟

ثالثا: كيف يتم التوفيق بين (أولاً) و(ثانياً) أعلاه؟

وقبل الإجابة عن هذه التساؤلات ينبغي التعرف على ما يلي:

١- قيمة الوظيفة في نظر الشخص الذي سيقوم بمهامها.

٢- قيمته للشركة كفرد اعتماداً على مستوى أدائه في الوظيفة الداخلية والخارجية.

٣- قيمته في سوق التوظيف لدى أصحاب العمل الآخرين، إذ تعقد المقارنات، وتوجد قواعد مشتركة لتحديد القيمة النسبية للوظائف وبالتالي الراتب الذي يخصص لشاغلها مثلاً بالنسبة للوظائف الإدارية والمهنية توجد العوامل التالية:

١- المتطلبات الذهنية والمهارات متضمناً ذلك المعارف والتجارب التي يتطلبها العمل. وهذا العامل يوضح مدى صعوبة العمل (مدى إمكانية الموظف تطبيق المعرفة والخبرة والمقدرة على تقديم الأفكار الإبداعية).

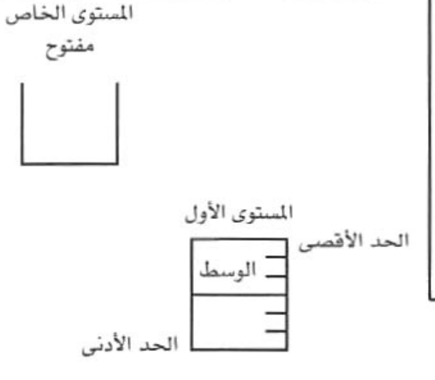
٢- درجة المحاسبة (Degree Of Accountability) بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها أو المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة.

ولأن الراتب يكون بقدر العمل؛ فينبغي أن يكون أخصائي الموارد البشرية ماهرًا وذا معرفة متخصصة بطرق تقييم الوظائف وتحليلها والتمييز فيما بينها من حيث الصعوبة والمسئولية، وتوجد عدة طريق لتقييم الوظائف هي:

تعريف المستويات

١- المستـــوى الخاص ويضم وظائف الإدارة العليا والعقود الخاصة وتشـــمل: المدير العام ونوابه ومديري الإدارات الرئيسية وبعض ومديري الفروع الكبيرة وكبار الأخصائيين والمستشارين.
٢- المستـــوى الأول ويضـــم وظائـــف الإدارة الوســـطى والأخصائيـــين ومديـــري الفروع المتوســـطة ورؤســـاء الأقسام بالإدارة العامة للشركة.
٣- المستـــوى الثاني ويضـــم الوظائف الإشـــرافية والفنية ورؤساء فرق التشغيل.
٤- المستـــوى الثالث ويضم رؤساء الشعب ومستوى خدمات العملاء ومســـاعدي فـــرق التشـــغيل والملاحظين على عمال التشغيل والإنتاج والخدمات غير المهرة.
٥- المســـتوى الرابـــع ويضـــم وظائف الكتبة وكتبة مســـك الدفاتر وكبار الحرفيين والمهنيين.

سلم الرواتب مقترح
لشركة متوسطة الحجم









موظف مبتدئ
تحت التمرين
راتب ثابت

قواعد الرواتب:

يحدد مجلس الإدارة بتوصية من المدير العام:

١- الحد الأدنى والمتوسط والحد الأقصى لكل مستوى من مستويات سلم الرواتب.
٢- الحـــد الأدنى للمســـتوى الخـــاص مع ترك الحـــد الأقصى مفتوحاً لتقديـــرات الإدارة حســـب كفاءة الشـــخص ومـــا يحققه من إنجازات المؤسسة.
٣- تنمح العلاوات الدورية الســـنوية بنســـبة لا تتجاوز ٥٪ ويجوز منح علاوة خاصة تتجاوز هذه النسبة في حالة الإنجاز والأداء المتميز مـــع عـــدم حرمـــان الموظف مـــن المكافآت الخاصة بالإنجاز فوق العادة.
٤- رواتـــب العمال غير المهـــرة متروكة لتقدير الإدارة في وقته وموقعه حسب السوق ونوع العمل وموقعه.

الراتب القائم على عمق المعرفة والمهارة Knowledge- Based Pay Skill- :Based Pay[٢٤٠]

هذا النوع من الرواتب متعارف عليه في بعض الشركات الكبيرة التي تستعين بأفراد في مستوى عالٍ من المعرفة والمهارة في مجال تخصصهم، ولا تخضع رواتبهم لأسس المقارنة التقليديةٍ أو سعر السوق الذي يستخدم في رواتب الفئات الأخرى من العاملين. ويمكن تتبع ذلك في عقود العمل التي يوجد بها نص أنه يجوز للشركة دفع رواتب أعلى مما هو مقرر في سلم الرواتب، كما أن الجامعات بالمملكة وبعض الشركات الكبيرة تدفع رواتب تتجاوز الهيكل المعتمد والتي قد تزيد في حالات كثيرة على (١٠٠٪).

وسوف يتوسع العمل بالراتب القائم على عمق المعرفة والمهارة مع التقدم الصناعي والانتعاش الاقتصادي، والشخص الذي يتم تعيينه على هذا الأساس يؤثر عمله على نشاطات وربحية الشركة ويوفر قيادة فنية تجعل التغيير ميسوراً بالشركة. ومن نتائج أعمال شاغلي مثل هذه الوظائف الذين هم في معظم الحالات من الأجانب الذين يتم تعيينهم على أساس شخص أو عن طريق شركات كبرى تتعامل معها الشركة بالمملكة:

وتؤخذ العناصر التالية في تحديد راتب هؤلاء الخبراء.

١- عمق المعرفة.

الاغتراب وقد تصل نسبته إلى ٣٠٪ من أصل الراتب.

تحجيم الشركة، إدخال نظم وإجراءات عمل تقنية عالية تزيد من الربحية ومن الوقت والمناخ لخدمة العميل بشكل ملموس، إعادة صياغة فلسفة ورسالة الشركة وطرق التعامل مع العملاء، تطبيق نظم الجودة وإعادة الهندسة وإدخال تقنيات جديدة بجانب من يعملون في مجال الطب والمدن العلمية والتقنية وفي مجال التجارة الخارجية. وقد يعمل هؤلاء لفترات طويلة أو قصيرة محددة، لكن المهم هنا هو أن تقوم الشركة بتعيين المواطن البديل/ المناوب Counter Part، بحيث يتدرب على العمل مع الشخص الذي يعين من الخارج في نظام الراتب القائم على المعرفة والمهارة، وهذا بالطبع لا يعني تخفيض مخصصات المواطن المناوب بل لكل حادث حديث.

٢- عدم ديمومة العمل وتصل النسبة إلى ٣٠٪ من مجموع أصل الراتب + الاغتراب.

(٢٤٠) هذا غير النظرية الداعية لدفع الراتب حسب الإنجاز/ موظفان في مرتبة واحدة، أحدهما ينجز عملاً كبيراً والآخر غير ذلك: كيف يتساويان؟ لا بد من دفع راتب للشخص الأكثر إنجازاً وهو ما يطلق عليه الراتب للشخص وليس للوظيفة Rate for the Person Rate VS for the Job.

٣- زيادة ٢٥٪ بدل مكافأة نهاية الخدمة.

وتعتبر الإعارة في هذه الحالات إجراء يزيل كثيراً من المخاطر، وسواء كان تعيين هؤلاء الأشخاص مباشرة أو عن طريق الإعارة فإن على المؤسسات والشركات الوطنية أن تلتفت لأهمية إعداد وتدريب المواطن المناوب، وهذا ركن أساسي في العقد الاجتماعي الذي يربط الشركة والمجتمع والموظف برباط أخلاقي والتزام أدبي يدعم الثقة بين الأطراف المعنية.

	الراتب القائم على الوظيفة	الراتب القائم على المعرفة
هيكل الرواتب	راتب عالٍ للوظائف التي تخضع لمطالب/ أو ضغوط عالية وكذا مسئوليات أكبر	راتب أعلى للوظائف التي تتطلب مهارات متعددة وعالية
خطوات سلم الرواتب (العلاوات) (الدرجات)	الترقية الوظيفية	اكتساب المهارة
إجراءات التقويم	تقييم الوظيفة	توثيق المهارة
الفوائد والمزايا	تحديد الراتب على أساس قيمة العمل الذي تم إنجازه	المرونة عند جدولة تخفيض العمالة
السلبيات	عدم مرونة بيروقراطية	تكاليف التدريب تغطي على الراتب

الإجازات:

وتحكمها المواد (١٠٩ - ١١٨) من نظام العمل:

التعريف:

الإجازة غياب بإذن عن العمل لمختلف الأسباب والمناسبات التي يحددها نظام العمل ولائحة العاملين بالشركة.

وقد بدأت الإجازات بالمناسبات الدينية والاقتصادية وتوسعت مع تقدم المجتمع لتضم مناسبات أخرى (عيد وفاء النيل بمصر، عيد النيروز (بفارس)، عيد الحصاد، وهطول الأمطار، يوم الجمعة، يوم السبت، ويوم الأحد، العيدان (عيدا المسلمين)

(الفطر والأضحى)، مناسبة اليوم الوطني ... إلخ) وتتفاوت المجتمعات في أعيادها ومناسباتها والتي بعض منها لا يشترط الإجازة / الغياب عن العمل مثل يوم الشجرة.

الهدف من الإجازة العادية:

تمكين الموظف من التمتع بالراحة الضرورية كل عام بحيث يعود من الإجازة منتعشاً ذهنياً وبدنياً لمواصلة العمل والإنتاج.

العوامل التي تتحكم في مدة الإجازة العادية السنوية:

١- عدد ساعات العمل في السنة.

٢- مدة الخدمة.

٣- العمر.

٤- الطقس.

٥- بيئة العمل المكانية.

٦- تسهيلات العمل، آلي أم يدوي.

٧- مخاطر العمل (كيماويات وذرّة ... إلخ).

٨- طبيعة العمل مثل البحارة «والمسافرين الذين يسافرون باستمرار لتوصيل منتجات الشركة.

أنت الموظف:

تذكر دائماً أن الإجازات تؤثر في مجموع ساعات العمل السنوية، لكن تذكر من الجانب الآخر أثر التقدم التقني على الإنتاج والخدمات وأن الموظف دائماً بحاجة إلى قضاء وقت أطول مع عائلته وإشباع هواياته. ولجأت بعض الشركات إلى جعل أيام العمل الأسبوعية خمسة أيام مع بقاء مجموع ساعات العمل كما هو، وقد توفر الشركة وجبة الغداء بأسعار مخفضة في حالة ساعات العمل اليومية الأطول، أو أن يُمنح الموظف ساعة راحة ليتناول وجبة الغداء خارج مقر العمل، على كل، هذه إجراءات داخلية تقررها الشركة حسب إمكاناتها وظروفها.

ولا شك أن التقدم التقني والشركات الإلكترونية مثل الحكومة الإلكترونية مع زيادة كفاءة الموظفين ستكون ذات أثر فعال في تمتع الموظفين بعطلات أسبوعية لأكثر من يومين خاصة بالنسبة للعاملين في أبحاث الذرة والفضاء ... إلخ.

هذا بجانب نظام ساعات الدوام المرن (Flexi Time) الذي يناسب ظروف الموظف الشخصية، ولا يؤثر في انتظام الخدمة وراحة العملاء.

نصوص المواد من نظام العمل السعودي:

المادة (١٠٩):

١- يستحق العامل عن كل عام إجازة سنوية لا تقل مدتها عن واحد وعشرين يومًا. تُزاد إلى مدة لا تقل عن ثلاثين يومًا إذا أمضى العامل في خدمة صاحب العمل خمس سنوات متصلة، وتكون الإجازة بأجر يدفع مقدمًا.

٢- يجب أن يتمتع العامل بإجازته في سنة استحقاقها، ولا يجوز النزول عنها، أو أن يتقاضى بدلاً نقدياً عوضاً عن الحصول عليها أثناء خدمته، ولصاحب العمل أن يحدد مواعيد هذه الإجازات وفقاً لمقتضيات العمل، أو يمنحها بالتناوب لكي يؤمن سير عمله، وعليه إشعار العامل بالميعاد المحدد لتمتعه بالإجازة بوقت كافٍ لا يقل عن ثلاثين يوماً.

المادة (١١٠):

١- للعامل بموافقة صاحب العمل أن يؤجل إجازته السنوية أو أياماً منها إلى السنة التالية.

٢- لصاحب العمل حق تأجيل إجازة العامل بعد نهاية سنة استحقاقها إذا اقتضت ظروف العمل ذلك لمدة لا تزيد على تسعين يوماً، فإذا اقتضت ظروف العمل استمرار التأجيل وجب الحصول على موافقة العامل كتابة، على ألاّ يتعدى التأجيل نهاية السنة التالية لسنة استحقاق الإجازة.

المادة (١١١):

للعامل الحق في الحصول على أجرة عن أيام الإجازة المستحقة إذا ترك العمل قبل استعماله لها وذلك بالنسبة إلى المدة التي لم يحصل على إجازته عنها كما يستحق أجرة الإجازة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاه منها في العمل.

المادة (١١٢):

لكل عامل الحق في إجازة بأجر كامل في الأعياد والمناسبات التي تحددها اللائحة.

المادة (١١٣):

للعامل الحق في إجازة بأجر لمدة يوم واحد في حالة ولادة مولود له، وثلاثة أيام لمناسبة زواجه، أو في حالة وفاة زوجه أو أحد أصوله أو فروعه. ويحق لصاحب العمل أن يطلب الوثائق المؤيدة للحالات المشار إليها.

المادة (١١٤):

للعامل الحق في الحصول على إجازة بأجر لا تقل مدتها عن عشرة أيام ولا تزيد على خمسة عشر يوماً بما فيها إجازة عيد الأضحى؛ وذلك لأداء فريضة الحج لمرة واحدة طوال مدة خدمته إذا لم يكن قد أداها من قبل.

المادة (١١٥):

للعامل المنتسب إلى مؤسسة تعليمية الحق في إجازة بأجر كامل لتأدية الامتحان عن سنة غير معادة تحدد مدتها بعدد أيام الامتحان الفعلية، أما إذا كان الامتحان عن سنة معادة فيكون للعامل الحق في إجازة دون أجر لأداء الامتحان.

المادة (١١٦):

يجوز للعامل بموافقة صاحب العمل الحصول على إجازة دون أجر، يتفق الطرفان على تحديد مدتها، ويعد عقد العمل موقوفاً خلال مدة الإجازة فيما زاد على عشرين يومًا، ما لم يتفق الطرفان على خلاف ذلك.

المادة (١١٧):

للعامل الذي يثبت مرضه الحق في إجازة مرضية بأجر عن الثلاثين يوماً الأولى، وبثلاثة أرباع الأجر عن الستين يوماً التالية، ودون أجر للثلاثين يوماً التي تلي ذلك خلال السنة الواحدة، سواء أكانت هذه الإجازات متصلة أم متقطعة. ويقصد بالسنة الواحدة السنة التي تبدأ من تاريخ أول أجازة مرضية.

المادة (١١٨):

لا يجوز للعامل أثناء تمتعه بأي من إجازاته المنصوص عليها في هذا الفصل أن يعمل لدى صاحب عمل آخر. فإذا أثبت صاحب العمل أن العامل قد خالف ذلك فله أن يحرمه من أجره عن مدة الإجازة أو يسترد ما سبق أن أداه إليه من ذلك الأجر.

الفصل العاشر
انتهاء الخدمة

إنهاء الخدمة:

التعريف:

انقطاع الصلة بين صاحب العمل والعامل لمختلف الأسباب.

أسباب إنهاء الخدمة بوجه العموم:

١- الاختيارية.

٢- الإجبارية.

إنهاء الخدمة اختيارياً	إنهاء الخدمة إجبارياً
الاستقالة بسبب:	١- الإحالة إلى التقاعد لبلوغ السن القانونية.
- مكان وطبيعة العمل غير مرغوب فيهما.	٢- العجز الصحي.
- ساعات العمل تتعارض وحياته العائلية ومصالحه.	٣- الغياب بدون عذر شرعي.
- عدم قناعته بالراتب والامتيازات.	٤- الفصل لأسباب تأديبية.
- تبرم شديد من الإشراف وسوء الإدارة.	٥- الفصل للمصلحة العامة (السعودة).
- عدم المواءمة مع الزملاء.	٦- إلغاء الوظيفة.
- انعدام فرص الترقية.	٧- وفاة.
- مشكلات عائلية.	٨- أداء غير مرضٍ.
- طلب الإحالة إلى التقاعد قبل السن القانونية.	٩- سلوك غير مرضٍ.
(يتفاوت أثر الحالات الاختيارية حسب ظروف الموظف. أما بالنسبة للشركة فإنها تستطيع حل مشكلات الموظف في حالات محددة وليس في جميع هذه الحالات).	١٠- أسباب متروكة لحالاتها. (لا يمكن لإدارة الشركة التهاون في كثير من هذه الحالات بسبب التأثير السلبي في العمل).
(استقالة يمكن معالجتها وأخرى يستحيل - مقابلة ترك الخدمة Exit Interview).	

ينظم نظام العمل حالات إنهاء الخدمة واستحقاقات العامل من المكافأة بموجب المواد (٧٤ - ٨٣) وكذلك المواد (٨٤ - ٨٨) وفيما يلي أسباب إنهاء الخدمة وما يستحقه العامل من مكافأة نهاية الخدمة:

المادة (٧٤):

ينتهي عقد العمل في أي من الأحوال الآتية:

١- إذا اتفق الطرفان على إنهائه بشرط أن تكون موافقة العامل كتابيه.

٢- إذا انتهت المدة المحددة في العقد - ما لم يكن العقد قد تجدد صراحة وفق أحكام هذا النظام فيستمر إلى أجله.

٣- بناءً على إرادة أحد الطرفين في العقود غير المحددة المدة.

٤- بلوغ العامل سن التقاعد، وهي ستون سنة للعمال وخمس وخمسون للعاملات، ما لم يتفق الطرفان على الاستمرار في العمل بعد هذه السن. ويجوز تخفيض سن التقاعد، في حالات التقاعد المبكر الذي ينص عليه في لائحة تنظيم العمل. وإذا كان عقد العمل محدد المدة، وكانت مدته تمتد إلى ما بعد بلوغ سن التقاعد ففي هذه الحالة ينتهي العقد بانتهاء مدته[٢٤١].

٥- القوة القاهرة.

ويتم العمل بحكم الفقرة الرابعة من هذه المادة بعد سنتين من تاريخ العمل بهذا النظام.

المادة (٧٥):

إذا كان العقد غير محدد المدة جاز لأي من طرفيه إنهاؤه بناءً على سبب مشروع يجب بيانه بموجب إشعار يوجه إلى الطرف الآخر كتابة قبل الانتهاء بمدة لا تقل عن ثلاثين يوماً إذا كان أجر العامل يدفع شهرياً، ولا يقل عن خمسة عشر يوماً بالنسبة إلى غيره.

- هذا وإن لم يراع الطرف الذي أنهى العقد مدة (٣٠) يوماً فإنه يدفع للطرف الآخر تعويضاً معادلاً لأجر العامل عن مدة الإنذار أو المتبقي منها ويكون الأساس هو الأجر الأخير للعامل.

- في حالة إنهاء العقد بسبب غير مشروع فإن الطرف الذي أصابه الضرر له الحق في تعويض تقدره هيئة تسوية الخلافات العمالية.

(٢٤١) لم يعالج النظام مسألة التقاعد بالنسبة لبعض حالات المعوقين أو ذوي الاحتياجات الخاصة. لكن ربما يجيء ذلك تحت حالات التقاعد المبكر والذي قد يشمل أيضاً الأفراد الذين يعملون في مواد كيماوية أو الإشعاع الذري أو ما تقرره الهيئة الطبية المختصة من أعمال تضر بصحة الفرد وتؤثر في استمراره في العمل بعد سن معينة مع الكشف الطبي المنظم لمثل هؤلاء الأفراد من وقت لأخر حفاظاً على سلامتهم.

- يجوز للعامل أن يطلب إعادته للعمل إذا فصل بغير سبب مشروع ولا ينقضي عقد العمل بوفاة صاحب العمل ولكنه ينتهي بوفاة العامل أو بعجزه عن أداء عمله بحسب القرار الطبي.
- يجوز إنهاء العقد دون مكافأة أو إنذار أو تعويض حسب المادة (٨٠).

المادة (٨٠):

(لا يجوز لصاحب العمل فسخ العقد دون مكافأة أو إشعار العامل أو تعويضه إلا في الحالات الآتية، وبشرط أن يتيح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ).

والحالات هي:

١- إذا اعتدى العامل على صاحب العمل أو المدير المسئول أو أحد رؤسائه أثناء العمل وبسببه.

٢- إذا لم يفِ العامل بالتزاماته الرئيسية ولم يلتزم بالأوامر المشروعة أو التعليمات الخاصة بالسلامة رغم إنذاره كتابة.

٣- إذا تأكد اتباعه سلوكاً سيئاً أو ارتكب عملاً مخلاً بالشرف أو الأمانة.

٤- إذا تسبب العامل عمداً في خسارة لصاحب العمل.

٥- إذا لجأ العامل للتزوير للحصول على العمل.

٦- إذا كان العامل تحت الاختبار.

٧- إذا تغيب العامل دون سبب مشروع أكثر من (٢٠) يوماً خلال السنة الواحدة أو أكثر من (١٠) أيام متتالية مع الإنذار المسبق للعامل.

٨- إذا استغل مركزه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية.

٩- إذا أفشى أسرار العمل.

المادة (٨١):

تعالج هذه المادة الحالات التي يجوز للعامل أن يترك العمل دون إشعار مع احتفاظه بحقوقه النظامية كلها:

١- إذا لم يف صاحب العمل بالعقد أو بالنظام.

٢- إذا لجأ صاحب العمل أو من ينوب عنه إلى الغش وقت التعاقد بخصوص شروط العمل وظروفه.

٣- إذا كلفه صاحب العمل بغير عمله الأصلي المتفق عليه وخلافاً لما تقرره المادة (٦٠) من النظام، والتي تنص على ضرورة موافقة العامل كتابة على هذا العمل إلا في حالات الضرورة ولمدة (٣٠) يوماً في السنة.

٤- إذا وقع اعتداء على العامل يتسم بالعنف أو مخل بالآداب نحو العامل أو احد أفراد أسرته، وذلك من قبل صاحب العمل أو المدير المسئول أو أحد أفراد أسرة صاحب العمل.

٥- إذا كان سلوك صاحب العمل أو من يمثله يتسم بالقسوة أو الإهانة.

٦- إذا كان في مقر العمل خطر جسيم يهدد سلامة العامل أو صحته ويعلم به صاحب العمل ولم يتخذ إجراءات لإزالة الخطر.

٧- إذا كان صاحب العمل أو من يمثله دفع العامل بتصرفاته أو بسلوكه الجائر أو بمخالفته شروط العقد بجعل العامل في الظاهر كأنه هو الذي أنهى العقد.

ولا يجوز إنهاء خدمة العامل بسبب المرض قبل تمتعه بالإجازة المنصوص عليها في النظام وللعامل أن يطلب وصل أجازته السنوية بالمرضية (المادة (٨٢)).

وتنص المادة (٨٣) على الآتي:

((إذا كان العمل المنوط بالعامل يسمح له بمعرفة عملاء صاحب العمل، أو بالاطلاع على أسرار عمله، جاز لصاحب العمل أن يشترط على العامل ألا يقوم بعد انتهاء العقد بمناقشته أو إفشاء أسراره، ويجب لصحة هذا الشرط أن يكون محرراً أو محدداً، من حيث الزمان والمكان ونوع العمل، وبالقدر الضروري لحماية مصالح صاحب العمل المشروعة، وفي كل الأحوال يجب ألا تزيد مدة هذا الاتفاق على سنتين من تاريخ انتهاء العلاقة بين الطرفين)).

مكافأة نهاية الخدمة:

تعالج المواد (٨٤ – ٨٨) مكافأة نهاية الخدمة من حيث شروط الاستحقاق والحرمان والمبالغ المستحقة، وهي كما يلي:

- المادة (٨٤):

إذا انتهت علاقة العمل وجب على صاحب العمل أن يدفع إلى العامل مكافأة عن مدة خدمته تحسب على أساس أجر نصف شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى، وأجر شهر عن كل سنة من السنوات التالية، ويتخذ الأجر الأخير أساساً لحساب المكافأة، ويستحق العامل مكافأة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاه منها في العمل.

- المادة (٨٥):

إذا كان انتهاء علاقة العمل بسبب استقالة العامل، يستحق في هذه الحالة ثلث المكافأة بعد خدمة لا تقل مدتها عن سنتين متتاليتين، ولا تزيد على خمس سنوات، ويستحق ثلثيها إذا زادت مدة خدمته على خمس سنوات متتالية ولم تبلغ عشر سنوات ويستحق المكافأة كاملة إذا بلغت مدة خدمته عشر سنوات فأكثر.

- المادة (٨٦):

استثناء من حكم المادة (الثامنة) من هذا النظام، يجوز الاتفاق على ألا تحسب في الأجر الذي تسوى على أساسه مكافأة نهاية الخدمة جميع مبالغ العمولات أو بعضها والنسب المئوية عن ثمن المبيعات وما أشبه ذلك من عناصر الأجر الذي يدفع إلى العامل وتكون قابلة بطبيعتها للزيادة والنقص.

- المادة (٨٧):

استثناء مما ورد في المادة (الخامسة والثمانين) من هذا النظام تستحق المكافأة كاملة في حالة ترك العامل العمل نتيجة لقوة قاهرة خارجة عن إرادته، كما تستحقها العاملة إذا أنهت العقد خلال ستة أشهر من تاريخ عقد زواجها أو ثلاثة أشهر من تاريخ وضعها.

- المادة (٨٨):

إذا انتهت خدمة العامل وجب على صاحب العمل دفع أجره وتصفية حقوقه خلال أسبوع – على الأكثر – من تاريخ انتهاء العلاقة العقدية. أما إذا كان العامل هو الذي أنهى العقد، وجب على صاحب العمل تصفية حقوقه كاملة خلال مدة لا تزيد على أسبوعين. ولصاحب العمل أن يحسم أي دين مستحق له بسبب العمل من المبالغ المستحقة للعام.

- إجراءات السلامة والوقاية من الإصابات:

اهتمت المملكة بإجراءات السلامة والوقاية من الإصابات منذ صدور نظام تعويض عمال المشاريع الصناعية والفنية ١٣٥٦هـ، وكذا نظام العمل ١٣٥٩هـ و ١٣٦٦هـ، وتعتبر السلامة قبل كل شيء أو كما يقال بالإنجليزية SAFETY TAKES PRECENDENCE OVER EXPEDIENCY وينص نظام العمل الحالي في الفصل السابع على موضوع ((الوقاية والخدمات الاجتماعية)). فقد ورد في النظام ما يلي:

المادة (١٢٨):

على كل صاحب عمل أن يتخذ الاحتياطات اللازمة لحماية العمال من الأخطار والأمراض الناجمة عن العمل والآلات المستعملة ووقاية (العمل) وسلامته ولا يجوز لصاحب العمل أن يحمل أو يقتطع من أجورهم أي مبلغ لقاء توفيرهم هذه الحماية.

المادة (١٢٩):

على كل صاحب عمل مراعاة القواعد التالية:

أ - حفظ المؤسسة في حالة صحية ونظيفة وخالية من الروائح الكريهة التي قد تنبعث عن المجاري أو أي مصدر آخر.

ب- تهوية غرف العمل في المؤسسة وتهيئة مساحة ومجال كافٍ للتنفس فيها وفقاً للمستويات والمقاييس الصحية التي يقررها وزير العمل.

ج - اتخاذ الاحتياطات اللازمة لوقاية العمال من الأضرار الناتجة عن أي غاز أو غبار أو دخان أو أية نفايات قد تتولد أثناء العمل.

كما أن النظام يفرض على صاحب العمل اتخاذ الإجراءات الصحية اللازمة من أخطار الإصابات البدنية أو التسمم أو المرض (مادة ١٣٠) وأن يعمل الحواجز المناسبة ضد المولدات والماكينات منعاً للإصابة وأن يأخذ من الاحتياطات ما يمنع الحريق ويوفر منافذ النجاة (مادة ١٣٣) كما على صاحب العمل أن يوفر وسائل الإسعافات الطبية طبقًا للمستويات التي يقررها وزير العمل بالاشتراك مع وزير الصحة. كما على صاحب العمل أن يحيط مكتب العمل بأسماء الأطباء الذين اختارهم لمعالجة العمال مع أهمية إعداد ملف طبي لكل عامل.

كما أن نظام العمل يطالب أصحاب العمل بتوفير خدمات اجتماعية توافق عليها وزارة العمل بشرط أن تكون مساهمة العامل اختيارية، مثل نظام التوفير والادخار ووسائل الراحة والترفيه المناسبة وتوفير حوانيت لبيع الطعام والملابس بأسعار معتدلة (وردت هذه الخدمة أول مرة في نظام العمل سنة ١٣٥٩هـ)، وكذا توفير متنزهات وملاعب رياضية وتوفير مدارس لتعليم أولاد العمال وإعداد برامج لمحو الأمية بين العمال، وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية.

الوقاية من الإصابات والمحافظة على السلامة وصحة البيئة:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية بكل شركة أن تتخذ من الإجراءات ما يحافظ على صحة العاملين ووقايتهم من الأمراض وإصابات العمل فضلاً عن أهمية المحافظة على

صحة البيئة وتشجير مواقع الشركة/ المصانع في الصناعات بمختلف أنواعها، والعناية بالمساحات الخضراء ونظافة مواقع العمل وإزالة العوائق في الطرقات والممرات.

وإن من أقوى أسباب الإصابات الإهمال وسوء الإشراف في التفتيش على مواقع العمل التي تمثل خطورة على سلامة العمال وعدم الاهتمام بالصيانة الوقائية والعلاجية. ويجب على مسئول السلامة مع مدير الموارد البشرية والمديرين المعينين في المواقع تحديد مجالات احتمال وقوع إصابات العمل والقيام بدراسة أسباب الحوادث، بما في ذلك الوظائف التي تسبب في ضغوط جسدية ونفسية على العاملين، وينبغي أن تستعين الشركة بخدمات الدفاع المدني ووزارة الصحة.

كما أن تدريب العاملين في الإسعافات الأولية ومقاومة الحريق والحوادث الطارئة أمر في غاية الأهمية في صناعات اليوم. كما أن من واجبات إدارة الموارد البشرية التأكد من نظافة مواقع العمل وأن الجميع يلتزم بصحة البيئة. إن مكان العمل الآمن والنظيف يرفع من معنويات العاملين ويوفر لهم الراحة النفسية وأنهم يعملون في ظروف مأمونة. كما أنه من الضروري الكشف الطبي من وقت لآخر على العاملين الذين بحكم عملهم قد يتعرضون لبعض الأمراض مثل أمراض ناتجة عن الإشعاعات أو الغازات ... إلخ.

وسوف تزداد أهمية جانب الصحة والسلامة مع التقدم الصناعي والتقني بالمملكة وعلى إدارة الموارد البشرية (قسم علاقات الموظف) نشر الوعي بأهمية هذا النشاط بين المديرين والموظفين حفاظًا على أرواحهم وأرواح العملاء والمجتمع وعلى ممتلكات أصحاب العمل.

فقد ورد في نظام ١٣٥٦هـ (مادة ١٤) أن جميع معالجة ومداواة المصابين ونقلهم إلى المستشفيات مهما كان نوع الإصابة هو على حساب الآخر فقط دون سواه.

كما جاء في نظام سنة ١٣٥٩هـ الذي سبقت الإشارة إليه. فقد جاء فيه ما يلي:

المادة (٢) - يقتضي في كل مشروع صناعي:

أ - أن يتخذ المُستخدم (حين) الاحتياطات الخاصة الكافية للمحافظة على سلامة (العمل).

ب - أن يقدم المستخدم إلى العامل مجاناً وبدون مقابل جميع المداواة اللازمة له سواءً كانت أمراضه ناتجة عن إصابات صناعية أو لا (ماعدا الأمراض الزهرية فلا يكون المُستخدم ملزماً بمعالجتها على نفقته) ويلزم المستخدم بمصاريف الانتقال للمستشفى في جميع الأحوال.

المادة (١٢) - للحكومة أن تأمر أصحاب المشاريع الصناعية بما يلي:

أ - تأسيس حوانيت لتأمين لوازم أعمالهم من أنواع الأطعمة والألبسة الجيدة وغيرها بأسعار معتدلة.

ب - بإنشاء نواد وحدائق ومكتبات للعمال ومدارس لأولادهم.

كما أن النظام تطرق إلى مساكن العمال ومساحة الغرفة التي ينبغي ألا يسكنها أكثر من عاملين اثنين من غير المتزوجين وألا تقل مساحتها عن ١٢ × ١٥ قدماً.

وحتى ذلك الوقت من تطور إدارة الأعمال بالمملكة لم تكن هناك ضرورة لإصدار نظام أكثر تفصيلاً في هذا الجانب من مميزات الخدمة في جانب الصحة والسلامة. واليوم تطبق الكثير من مؤسسات ومصالح القطاع الخاص مقاييس عالمية ومتطورة في كثير من جوانب المحافظة على صحة العمال وسلامة مواقع العمل ووسائل الترفيه والخدمة الاجتماعية[٢٤٢].

وفيما يلي بعض الحالات التي يحتمل وقوع حوادث فيها:

- شحن وتحميل وتفريغ المواد الخام.
- التخزين وترتيب المواد في الأرفف والمستودعات.
- تحرك العمال في مواقع العمل خاصة المزدحمة وكثيرة الحركة كما يحدث في حالات التفريغ أو الشحن.
- عمليات معالجة المواد الكيماوية.
- البناء والتشييد والصيانة للمباني والأسقف التي تمثل خطورة على العمال.
- أعمال صيانة أو تركيب الماكينات وتشغيلها بدون اهتمام لنظافتها وصيانتها بمستوى آمن أو عمل حواجز حولها منعاً للحوادث.
- عدم استعمال الملابس والمعدات الوقائية.
- معالجة الطوارئ كالحريق دون تدريب كافٍ للعاملين
- الفوضى في مواقع العمل وتشتيت المعدات والمواد بدون ترتيب.

وينبغي أن يشارك المديرون في تحديد الحالات أو مواقع العمل التي يحتمل أن تكون سبباً للحوادث والإصابات. ولكي يكتمل نشاط الصحة والسلامة ينبغي على إدارة الشركة أن تجري تقييماً سنوياً لإمكاناتها في السلامة وتعمل على علاج نقاط الضعف.

(٢٤٢) انظر قرار وزير العمل رقم (٦١٥) وتاريخ ١٤٠١/١٢/٢٩هـ، وقرار وزير العمل رقم (٨٩) بتاريخ ١٤٠٢/٣/١٠هـ، الخاص بتحديد الأماكن البعيدة عن العمران واشتراطات مساكن العمال في الأماكن البعيدة.

من أبجديات المعرفة في إدارة الموارد البشرية:

١- وصف أو توصيف الوظائف JOB DESCRIPTION

٢- تحليل الوظائف ANALYSIS JOB

٣- إحداث الوظائف JOB CREATION

٤- تصميم أو توصيف الوظائف DESIGN JOB

تنبيه هام: ينبغي الرجوع إلى دليل التصنيف المهني السعودي الصادر من وزارة العمل (مسميات المهن في القطاع الخاص وأرقام ترميزها).

١- وصف الوظائف:

يساعد توصيف الوظائف في:

- التعرف على أعمال الوظيفة وتحديد مهامها ومسئولياتها بالقدر الذي يمكن شاغلها من معرفة ما هو مطلوب منه. (DUTIES AND RESPONSIBILITIES)
- تمكين الإدارة من استخدامه كأداة في مختلف عمليات شئون الموظفين وبخاصة في التعيين والترقية والنقل ... إلخ.
- الحد من التداخل في الاختصاصات والمهام. ومن مسئول أمام من؟ وعمن؟
- تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ينبغي أن تتوافر في شاغل الوظيفة لأداء مسئولياته بكفاية (المؤهلات + الخبرات + التدريب + المهارات في الحاسب + معالجة الأرقام) ... إلخ.

ويتطلب توصيف الوظائف من الإدارة تحديد موقع الوظيفة في الهرم الإداري، وهو الأمر الذي يسهل الاتصال الفعال وصنع القرار.

كما أن الوصف يحدد الهدف من كل وظيفة.

متطلبات وصف الوظيفة JOB SUMMARY:

- عنوان الوظيفة.
- الإدارة.
- المرجعية لشاغلها أمام من هو مسؤول؟ وأيضاً عمن هو مسؤول JOB IDENTIFICATION.
- الغرض / الهدف من الوظيفة (موجز المهام).

- الواجبات والمهام الرئيسية.
- مواصفات الوظيفة JOB SPECIFICATION.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل الشركة وبالجهات الخارجية - لو حدث ذلك -.
- معايير الأداء التي ينبغي الوصول إليها لتحقيق الهدف من الوظيفة.
- أبعاد الصلاحيات التي يمارسها شاغل الوظيفة في المصروفات، المبيعات ونوع الرقابة التي يمارسها شاغل الوظيفة أو أنه يخضع لها.
- الآثار المترتبة على قرارات شاغل الوظيفة (خسائر مادية، أو أرباح ملموسة، تباطؤ / أو تسريع في القرارات.
- الصعوبات والمشكلات المحيطة بأداء الوظيفة والجوانب التي تسبب إزعاجاً أو ضغوطاً على شاغلها عند استلام العمل وبنهايته.
- الراتب.
- ساعات العمل والظروف المحيطة بأدائه والأجهزة والمعدات اللازمة للأداء.

٢- تحليل الوظائف:

يعرف تحليل الوظيفة بأنه الإجراء المنظم لتجميع الحقائق المتعلقة بالوظيفة أو العمل والحصول عليها. ونتيجة تحليل الوظيفة تتمثل في وضع وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، ويفيد تحليل الوظائف في التالي:

- وضع معايير الأداء التي يقاس على ضوئها أداء الموظف.
- تطوير مهام الوظيفة وإعادة تصميمها. JOB (REDESIGN).
- تقييم الأداء.
- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية (المهارات المطلوبة ومستوياتها).
- التوظيف - ماالذي يتم تقييمه في المتقدم للعمل؟ مهاراته في العرض والاتصال، المعرفة الفنية.
- الرواتب - تحديد مستوى الصعوبة والمسئولية وصعوبة المؤهلات اللازمة والمخاطر المترتبة على القرارات أو أداء المهام.

- التدريب - المهارات والمعارف والقدرات التي يحتاج إليها الموظف لأداء عمله بكفاية ودون أخطاء ونوع التدريب الذي يلبي حاجة الموظف.
- التركيب التنظيمي / أو البناء المناسب بمعنى تجميع الوظائف المتماثلة في وحدة إدارية واحدة.

طرق تحليل الوظيفة:

- الملاحظة.
- قيام الموظف بتسجيل نشاطات الوظيفة.
- قيام الرئيس بالتحليل.
- المقابلات الشخصية.
- استخدام استبانه ومراجعتها.

٣- إحداث الوظائف:

أسباب إحداث الوظائف:

أ - عمل جديد بحاجة لموظف جديد أو ينقل موظف من إدارة أخرى ويعين في مكانه موظف آخر بعد تدريبه.

ب - إعادة تنظيم وظائف تُلغى ووظائف جديدة تُحدث بمسميات ومهام جديدة.

ج - زيادة حجم العمل، بحيث إذا لم تحدث وظائف جديدة سوف يتأثر الإنتاج - (قد تلجأ الإدارة في مثل هذه الحالة إلى العمل خارج وقت الدوام أو اللجوء إلى التشغيل لورديتين وبخاصة في المصانع أو في بعض نقاط البيع وخدمة الجمهور).

وعلى كلٍّ، يقرر الموقف نفسه التعيينات الإضافية في مثل هذه الحالات، ولاسيما إذا كان العمل الإضافي يضر بصحة العاملين أو أنه أصبح ظاهرة مستديمة تزيد من تكلفة العمالة مع احتمال حدوث أخطاء في الإنتاج بسبب الضغوط.

استخدام التقنية يؤدي إلى إحداث وظائف من نوع جديد وإلغاء وظائف يتم الاستغناء عنها نتيجة التقنية أو التخفيض في عدد تلك الوظائف مثل وظائف الملفات والأرشيف.

إن إحداث الوظائف يحتاج إلى دراسات في الزمن والحركة وإلى إحصائيات ومعايير تتحكم في حجم العمل، وفي إنتاجية العاملين بحيث لا يؤدي إلى تحمل الموظف عبئاً يؤثر سلباً في صحته، كما أن الإحداث يتطلب تفصيلاً للسلبيات المحتملة في حالة عدم الإحداث من الجهة صاحبة الصلاحية، كما أن الإحداث يتطلب تحديد إدخال التقنية وكفاءة الموظف وساعات العمل والتسهيلات المكتبية المساندة.

تصميم الوظيفة JOB (DESIGN):

تلقى الوظيفة في ظروف التغيير اهتماماً متزايداً حيث أصبحت تخضع للتحليل والدراسة ذات الاتجاه نحو تعظيم الإنتاجية وتحقيق الرقي الوظيفي للموظف.

إن وظيفة أخصائي الموارد البشرية في تحليل الوظائف قد تغيرت من تحليل محتوى الوظيفة (مهام ومسئوليات) بغرض استخدام ذلك في اختيار الشخص المناسب بالمهارات اللازمة ليشغلها وتحديد الأجر. تغيرت وظيفة الأخصائي بحيث أصبح أكثر اهتماماً في تصميم محتوى الوظيفة لتقابل **احتياجات وتطلعات الموظف.**

ويعرف: تصميم الوظيفة بأنه "الأجر الذي يتم بموجبه ترتيب محتوى المهام (والمسئوليات) بغرض إشباع حاجات المنظمة والمتطلبات الإنسانية".

JOB DESIGN: The arrangement of task contents so as to satisfy both organizational and human requirements.

وبرزت أهمية تصميم الوظيفة نتيجة التخصص في الصناعات وتقسيم العمل، إلا أنه مع الإغراق في التخصص الدقيق في محتوى الوظائف تأثرت الإنتاجية حيث أصبح العمل مكرراً وروتينياً.

ولهذا السبب فإن تصميم الوظيفة ينبغي أن يساعد في إزالة التكرار والرتابة في العمل، وأن يكون عاملاً للإنتاجية والرضا الوظيفي، فضلاً عن إسهامه المباشر في استخدام واستغلال جميع قدرات وطاقات الموظف، ولهذا السبب ينبغي أن يكون تصميم الوظائف هادفاً لتحقيق أقصى معدلات الإنتاج.

ولقد تأثر تصميم الوظيفة بالتقدم التقني بجانب التغيير في العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها وأصبح الموظف اليوم يطالب أن تكون الوظيفة مصدراً لجعل محتوى ونوعية حياته تلبي تطلعاته واحتياجاته.

كيفية تطوير تصميم الوظيفة:

الابتكارات في تصميم الوظيفة INNOVATIONS IN JOB DESIGN:

توجد عدة مداخل لتطوير تصميم الوظيفة هي:

١- تبسيط العمل وتنميطه WORK SIMPLIFICATION AND STANDARDIZATION:

وهو إحدى نتائج الإدارة العلمية (المهندس تايلور وجيلبريث GILBRETH ودراسة الزمن والحركة TIME AND MOTION STUDIES، وتعني تبسيط العمل بإزالة الأعمال غير الضرورية التي لا تتطلب قدراً من المهارات.

٢- التخصص الوظيفي JOB SPECIALIZATION:

وهو إحدى نتائج التقدم التقني والصناعي. وقد يؤدي إلى الإغراق في التخصص SPECIALIZATION OVER.

٣- التناوب الوظيفي JOB ROTATION:

ويعني قيام الموظف بأعمال متعددة ومختلفة في الوظيفة وينتقل من وظيفة لأخرى عبر فترات زمنية محددة وفي خطوات أو مراحل متفق عليها. ويفيد في إكساب الموظف العديد من المهارات بسبب اختلاف مواقف وطبيعة العمل.

٤- التوسع الوظيفي JOB ENLARGEMENT:

ويعني زيادة عدد المهام في الوظيفة، وليس بالضرورة أن يكتسب الموظف مهارات جديدة لأدائها، ويحدث في الوظيفة توسع في نوعية المهام لكنها في نفس مستوى الصعوبة والتعقيد.

٥- الإثراء الوظيفي JOB ENRICHMENT:

يعني تغيير الوظيفة للسماح للموظف باستخدام قدرٍ أكبر من التصرف في العمل وزيادة مشاركته في الأعمال التي تتطلب التخطيطَ واتخاذ القرار والرقابة على النشاطات ذات الصلة بعمل الوظيفة.

٦- مجموعات العمل المستقلة AUTONOMOUS GROUBS:

وتعني محاولة التوفيق بين الاعتبارات الاجتماعية والنفسية في مهام الوظيفة. وهي مجموعة من الموظفين تخصص لهم وحدة من العمل مسئولون عن إنجازها.

ويمنحون مسئولية إدارة وحدة العمل، مع حصولهم على المواد اللازمة ووضع جدول زمني للعمل وتوزيع المهام فيما بينهم كما أنهم يمارسون الرقابة على عملهم.

شكل (٣٣)

إعادة تصميم الوظيفة: الإستراتيجية JOB REDESIGN

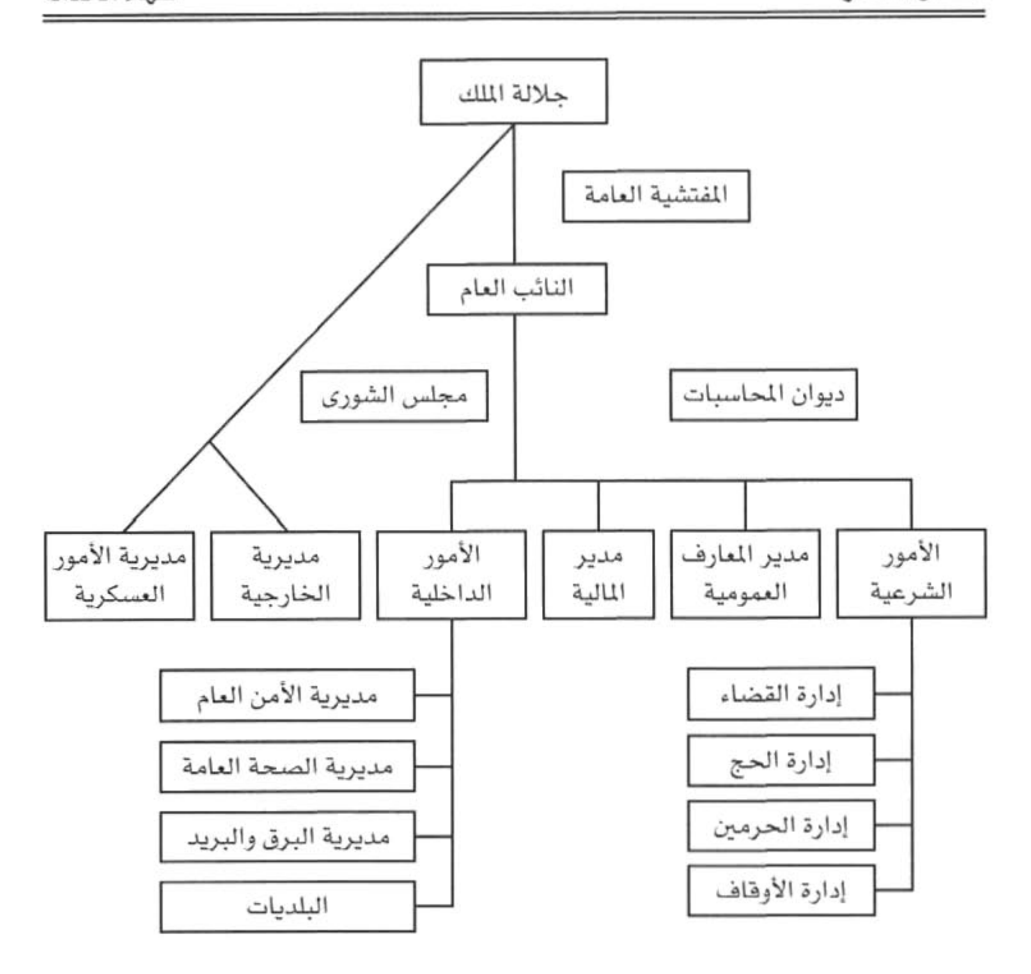
	تحليل أهمية المهام	التحليل	تحليل المعوقات	اختيار وتطبيق الإستراتيجية الملائمة لتصميم الوظيفة
الإدراك بالحاجة إلى تصميم جديد للوظيفة	- تنوع المهارات - التعرف على المهام - أهمية المهام - الاستقلالية - التغذية	- عوامل في الفرد قبل الحاجة للنمو والقوة - عوامل في الموقف الوظيفي مثل الرضا عن العمل والعناصر البيئية	- مقدرة الموظف - التقنية المستخدمة - فريق العمل	- تبسيط العمل - التخصص الوظيفي - التناوب الوظيفي - التوسع الوظيفي - جماعات العمل المستقلة

تنبيه:

إن من أبجديات العمل في إدارة الموارد البشرية أن يقوم أخصائي الموارد البشرية بزيادة حصيلته من المعرفة والمهارة في موضوع تقييم الوظائف ووصف الوظائف فهما ركيزة نشاطات شئون الموظفين والتي جميعها تدور حول الموظف والوظيفة والتي هي الطرف الآخر من المعادلة في مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

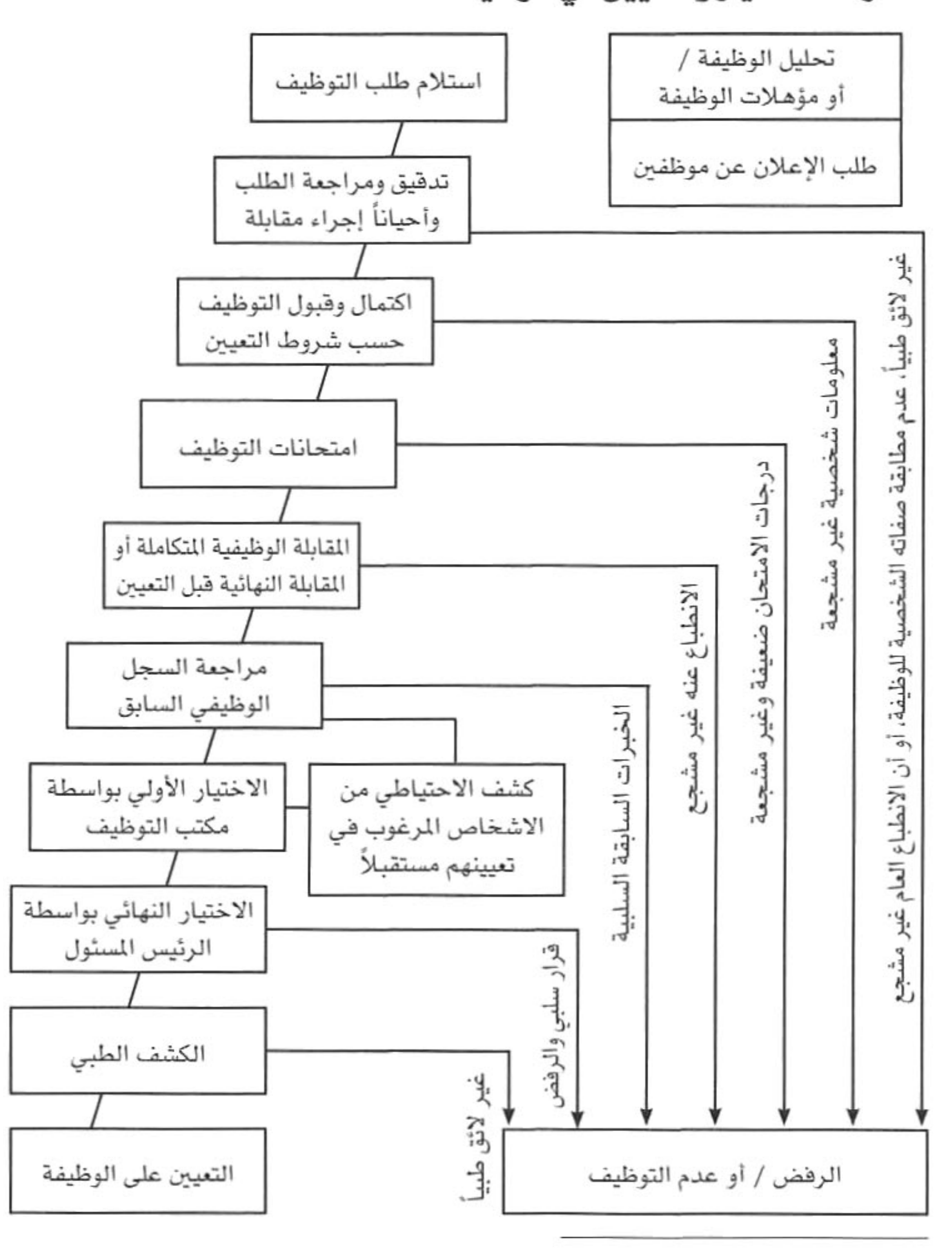
خريطة تنظيمية توضح جهاز الدولة
بموجب التعليمات الأساسية الصادرة
في ١٣٤٥/٢/٢١هـ الموافق١٩٢٥/٨/٧هـ

المرجع: محمد توفيق صادق، تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية، مطبوعات معهد الإدارة العامة - الرياض ١٩٦٥م صفحة (٤)



وفي هذا المقام نقرر أنه ينبغي على كل أخصائي في إدارة الموارد البشرية أن يتعرف على الهيكل التنظيمي للدولة منذ تأسيس المملكة وحتى تاريخه. وقد بدأ الجهاز الحكومي كما هو موضح في هذه الخريطة.

خطوات الاختيار والتعيين في الوظيفة[٢٤٣]:



(٢٤٣) المصدر: Watkins, (et-al), The management and labor Relations, McGraw Hill, N.Y., 1950, P.255.

الخاتمة:

أما وقد فرغنا من دراسة وتحليل تطبيقات نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية. فإنه بنهاية هذا القسم والكتاب نقرر أن أخصائي الموارد البشرية سيكون قادرًا على:

- تتبع مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بالمملكة.
- إدراك وتحديد المفاهيم العصرية في علاقات الاستخدام في إطار إدارة الموارد البشرية وربطها بإستراتيجية الشركة، وثقافة الجودة المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية مع تعظيم الربحية في إطار أخلاقي يتمشى والنظام والأعراف بالمملكة.
- تطبيق واحترام نظام العمل لوائح الشركة الداخلية بعدالة وإنسانية وبما يحفظ مصالح المستثمر والموظف ويسهم في إيجاد علاقات استخدام مستنيرة وجاذبة للكوادر الوطنية المؤهلة.
- التعامل بشفافية عن طريق تقارير البحث العلمي (RESEARCH REPORTS) والدراسة الميدانية والمكتبية لمشكلات أداء وشكاوى الموظفين واقتراح الحلول المناسبة للمواقف.
- اتباع الممارسات الإدارية وأخلاقيات العمل بالقطاع الخاص السعودي التي تدفع المديرين والموظفين للإبداع والعمل ضمن الفريق والترويج لتلك الأخلاقيات، بما يحقق الغايات التجارية باقتصاد وسرعة وكفاءة في الإنجاز وبدون أخطاء.
- تمكين أخصائي الموارد البشرية من التعرف على التطور في الخدمة المدنية؛ مما يوسع من مداركه ويدعم قدراته الفكرية والمعرفية في المقارنات وتبادل المعرفة والتجربة بين القطاعين: العام والخاص.
- دعم قدرات وصلاحيات إدارة الموارد البشرية لتتمكن من استقطاب الكفاءات التي بمقدورها التطور المهني والسلوكي مع مستجدات العمل بالقطاع الخاص وتحقيق الميزة التنافسية التي تدفع بالاقتصاد الوطني إلى الغايات المنشودة بإذن الله.

وفي النهاية ينبغي توضيح أن الخدمة المدنية في كثير من الدول العربية وغيرها والتي خضعت للاستعمار كانت هي الظل «للحاكم» وكان ولاؤها للحكم الأجنبي مما جعل موظفي الخدمة المدنية يتمتعون بامتيازات وصلاحيات واسعة في التعامل مع الجمهور، وذلك برغم وجود أنظمة تحمي المواطن من تسلط الموظفين.

إن هذا الوضع لم يكن متواجدًا بالمملكة العربية السعودية، فقد حدد مؤسس المملكة المغفور له الملك عبدالعزيز وضع الموظفين بمقولته المشهورة حين بويع ملكًا على الحجاز قال مخاطبًا الجماهير والموظفين معًا: «إن كل من كان من العلماء في هذه الديار أو من موظفي الحرم الشريف أو المطوفين ذا راتب معين فهو له على ما كان عليه من قبل إن لم نزده فلا ننقصه شيئًا إلا رجلاً أقام الناس عليه الحجة أنه لا يصلح لما هو قائم عليه فذلك ممنوع مما كان له من قبل. وكذلك كل من كان له حق ثابت سابق في بيت مال المسلمين أعطيناه حقه ولم ننقصه شيئًا»[٢٤٤].

وقال في مقام آخر خاطب فيه العلماء والأعيان والتجار بعد دخول مكة المكرمة: «إنني أريد ممن سيجتمعون لانتخاب الأشخاص المطلوبين (للمجلس الأهلي بمكة المكرمة) أن يتحروا المصلحة العامة ويقدموها على كل شيء فينتخبوا أهل الجدارة واللياقة والذين يغارون على المصالح العامة ولا يقدمون عليها مصالحهم الخاصة ويكونون من أهل الغيرة والحمية والتقوى»[٢٤٥].

وهكذا فإن الموظف العام ليس فوق القانون وأنه يعمل في خدمة المجتمع مهما كان موقعه في الجهاز الإداري، تمامًا مثل موظف القطاع الخاص الذي تم تعيينه لخدمة العميل وتوفير ما يحتاج إليه من منتجات وخدمات وبالطريقة التي تريح العميل انطلاقًا من حقيقة أن الشركات مؤسسات وافقت الدولة على قيامها لخدمة المجتمع كل في مجال نشاطاتها وأغراضها.

(٢٤٤) إبراهيم عبده (١٩٤٥م). إنسان الجزيرة - عرض جديد لمسيرة الملك عبدالعزيز آل سعود، المطبعة النموذجية، القاهرة ص (٢٠٩ - ٢١٠).

(٢٤٥) خير الدين الزركلي (١٣٩١هـ / ١٩٧١م) - الوجيز في سيرة الملك عبدالعزيز - مطابع دار القلم - بيروت ص (٦٠).



الملاحق

ملحق (١):

الموضوع - إنشاء وحدة للمراجعة الإدارية MANAGEMENT AUDIT:

أصبحت المراجعة اليوم، لا تقتصر على فحص ومراجعة السجلات المالية والمحاسبية، بل تعدتها إلى ما يعرف بالمراجعة الإدارية، والتي بدورها لا تقف عند القيام بمسوحات، ودراسة حول النظم والإجراءات. بل إنها تغطي المجالات الإدارية والتنظيمية كافة وبخاصة مجالات إدارة وتطوير الموارد البشرية.

إن سرعة التغيير في المنظمات، وتعقد الموضوعات التي يشملها هذا التغيير، تبرز دون شك حاجة رؤساء القطاعات، ومديري الإدارات إلى مراجعات دورية كجزء من أعمالهم الإدارية. ولأن المراجعة الإدارية التي نحن بصددها تتطلب الترفع والتواجد الحسي لمن يقوم بها فإنه أصبح من غير الميسور على هؤلاء المديرين القيام بهذه المراجعة.

لذلك فإن الوحدة المقترح إنشاؤها للقيام بالمراجعة الإدارية سوف تكون الذراع الذي يستعين به المديرون على النظر في جميع العمليات الإدارية والتنظيمية التي تحدث، كل في إدارته / أو قطاعه.

تعريف المراجعة الإدارية:

يعرفها البعض بأنها الفحص الشامل للهيكل التنظيمي للشركة، أو المؤسسة أو الإدارة الحكومية أو أي فرع لها أو منظمات القطاع الخاص وتعني أيضاً فحص الخُطط والأهداف ووسائل تنفيذها وطرق استغلالها للموارد البشرية والمكانية والموارد المادية.

ويعرفها آخرون:

بأنها فحص العمليات الإدارية والترتيبات التنظيمية بالشركة، مستخدمين في تقييمها تطبيق معايير عامة مقبولة للإدارة الجيدة والتطوير المستمر.

مجالات المراجعة الإدارية:

١- التخطيط للقوى العاملة:

هل قامت كل إدارة بوضع خطة توضح احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة لثلاث سنوات قادمة مثلاً آخذين في الاعتبار جميع العوامل التي قد تؤثر في الخطة مثل التقدم التقني، التوسع في العمليات، جمهور العملاء، الاتصالات المحلية والدولية، المناهج التعليمية والتغيير في اتجاهات المواطنين نحو بعض الوظائف وارتفاع مستوى تعليم المتقدمين للعمل؟ ... إلخ.

٢- فحص تقارير الأداء واستمارات وأوراق القبول للتعيين أو الترقية أو إنهاء الخدمة:

هل كان التطبيق سليماً حسب المفاهيم الإدارية المتطورة؟ وحسب العُرف، يُمنح المديرون جميع الصلاحيات للتعيين، إلا أنه من الضروري أن يحصل المديرون المسئولون على معلومات من مدير الموارد البشرية أو من مساعديه تمكنهم من اتخاذ القرار الصحيح. متى ما توافرت له هذه المعلومات؟ وما هي؟ وما حجمها؟ كما أن المراجعة تشمل عما إذا كانت الإدارات قد اتبعت الخطوات النظامية والإجرائية في تقييم أداء الموظفين؟

٣- ميزانية الوظائف:

التأكد أن عمليات التعيينات أو إنهاء الخدمة تتم في ضوء الاعتمادات والوظائف المضمنة في ميزانية الإدارة. إن وجود شاغر في الإدارة لا يعني شغل الوظيفة تلقائياً إذ لابد من فحص ضرورة شغلها في ضوء المتغيرات. كما أنه ينبغي التأكد من أن شاغلي الوظائف يحملون المؤهلات والخبرات اللازمة والتدريب الكافي لشغلها. هل هناك معايير مركزية حددتها إدارة الموارد البشرية بالمشاركة مع الإدارة المعنية في تحديد مواصفات الوظائف؟ وهل وسائل متابعة التوصيف كافية؟

٤- القيام بمهام الوظائف:

التأكد من أن كل موظف يقوم بأداء عمل مفيد ويشغل الوظيفة التي هو مثبت عليها. وينبغي التأكد أنه يقوم بعمل تلك الوظيفة.

٥- أوصاف الوظائف:

التعاون مع قسم تقويم الوظائف في إبلاغه عن الوظائف التي يرفع وصف بشأنها من الإدارات، والتأكد أيضاً من أن كل موظف لديه نسخة من وصف الأعمال التي ينبغي أن يؤديها، وأن هذا الوصف يُراجع من وقت لآخر بغرض تحديثه.

٦- الهيكل التنظيمي:

مراجعة الهياكل التنظيمية في ضوء الأهداف والاختصاصات ومتطلبات التغيير واتجاهات السوق، والتأكد من أن كل إدارة ملتزمة بالهيكل المعتمد، وأن هذا الهيكل يعكس الإستراتيجية والخطة التي تسير عليها الإدارة، وهنا ينبغي التأكد من عدم وجود ازدواجية أو تكرار للأعمال بين الإدارات / الأقسام، وأن وسائل التنسيق معروفة وتتبعها الإدارات فيما بينها. كما أنه ينبغي ربط الهيكل التنظيمي بالوظائف من حيث المستوى والعدد والفئة.

٧- الاتصالات الإدارية والمعلومات:

التأكد أن قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارات والأقسام، وأن المعلومات تنتقل بكفاءة لأصحاب القرار والمستفيدين منه والمتأثرين به.

٨- الشكاوي:

فحص عشوائي لعدد من الشكاوي للتأكد من اتباع المسئولين للإجراءات التي تحد من الشكاوي من العملاء وتحقق الرضاء الوظيفي للموظفين.

٩- السجلات وأماكن حفظها:

مراجعة أنواع السجلات الإدارية وخاصة ملفات الموظفين وبطاقات الوظائف – إن وجدت – والاستغناء عن السجلات التي لا توجد لها حاجة بسبب استخدام التقنية. وهنا ينبغي الحصول على برامج متقدمة في الحاسب الآلي لسجلات ومعلومات الموظفين، وأن يكون المسؤولون مدربين على استخدامها.

١٠- السلامة والأمان ونظافة الموقع:

التأكد من أن جميع وسائل السلامة والصحة العامة متوافرة حماية للإنسان العامل ولممتلكات الشركة، كما أن مواقع العمل في مستوى جيد من النظافة والترتيب والسلامة.

١١- مستوى ونوع الإشراف والروح المعنوية:

تقوم الوحدة المقترحة من وقت لآخر بمسوحات لمعرفة نوعية ومستوى الإشراف والروح المعنوية لدى الموظفين وهنا يمكن استخدام طريقة تقرير البحث المُشار إليه في ملحق خاص به (RESEARCH REPORT) وينبغي الاتفاق مسبقاً مع المسئول حول نطاق ومرجعية الدراسة.

١٢- مسار السعودة:

كيف يسير تنفيذ خطة السعودة؟ أين هي؟ وما أولوياتها؟ هل هناك ربط بين السعودة وتأهيل الكوادر السعودية للوظائف؟ ... إلخ.

وسائل المراجعة الإدارية:

١- الزيارات الميدانية التفقدية بعد تحديد مواعيد مسبقة مع مدير الإدارة المختص.

٢- المقابلات الشخصية مع الموظفين والفحص الموقعي (DESK AUDIT) المكتبي.

٣- الفحص الحسي للسجلات والوثائق والملفات.

٤- المسوحات واستخدام الاستقصاءات وبخاصة ما يتعلق بمشكلات العملاء وكيفية حلها إدارياً، ورأي الموظفين في هذا الشأن.

٥- الاجتماع بالموظفين في مجموعات تركيز (FOCUS GROUP).

خطة المراجعة الإدارية:

تضع الوحدة المقترحة خطة / برنامج عمل لها، تحدد فيه حسب جدول زمني معين، الإدارات التي سوف تقوم بزيارتها والموضوعات التي سوف تغطيها المراجعة. وليس بالضرورة أن تتم مراجعة جميع الجوانب الإدارية والتنظيمية، إذ إن ذلك يتطلب وجود قوى عاملة متخصصة كبيرة، كما أنه يخلق من الوحدة جهازاً للتفتيش أو للرقابة التقليدية التي قد تحد من الرغبة في تنمية المهارات والتصرف الحكيم في المواقف.

إن الوحدة تهتم بالاتجاهات .. هل الإدارات تتجه نحو تطبيق مفاهيم وأساليب إدارية وتنظيمية متطورة؟ وهل لديها الإمكانات التي تساعدها في تحقيق النتائج؟

التعاون مع الإدارات:

لنجاح الوحدة المقترحة، فإنه من الضروري الحصول على دعم رؤساء القطاعات ومديري الإدارات، إذ بدون ذلك الدعم، فإن الوحدة لا تستطيع تقديم أي إسهامات تساعد هؤلاء المديرين، في حل مشكلاتهم الإدارية والتنظيمية، وتطوير العمليات الإدارية.

لذلك من الضروري الاجتماع بهؤلاء الرؤساء، وشرح أهداف وضرورة واختصاصات الوحدة المقترحة. علماً أنه من صلاحية مديري الإدارات دعوة الوحدة في أي وقت للنظر في موضوع إداري / تنظيمي يراد فيه المشورة الفنية من الوحدة.

أنه بدون تعاون من الإدارات، لا يمكن الحصول على المعلومات للقيام بمراجعة إدارية ناجحة. كما أن تقارير المراجعة بدون هذا الدعم تصبح حبراً على ورق. إن التعاون ضمان للالتزام بنتائج المراجعة.

إن الاجتماع برؤساء القطاعات والمديرين قد يجيء بأفكار جديدة، لتنظيم وتفعيل دور الوحدة المقترحة. فهم - أي المديرون - أصحاب الوجيعة - ولا بد أن يكون لديهم الكثير من الأفكار حول تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية.

١- مصادر المعلومات:

يحددها الغرض من المراجعة وهي عموماً كما يلي:

- إستراتيجية وخطة عمل الإدارة والميزانية التقديرية للوظائف.
- أدلة العمل بالإدارة - إن وجدت -.
- الخريطة التنظيمية المعتمدة للإدارة.
- ملفات وسجلات الموظفين بالإدارة.
- شكاوي الموظفين.
- شكاوي العملاء ضد الموظفين / أو المنتج / أو الموقع / أو الخدمة ... إلخ.
- لائحة تفويض الصلاحيات.
- مواقع عمل الموظفين والخدمات التي تقدمها لهم الإدارة.
- محاضر الاجتماعات الرئيسية.

- سجلات وسياسات التدريب والتطوير.
- إحصاءات الإدارة.

٢- موظفو الوحدة:

يكتفى في الوقت الحاضر باثنين فقط، أحدهما أخصائي على درجة عالية من التأهيل الأكاديمي، والخبرة، والممارسة العملية، والثاني كاتب بمستوى عالٍ من الكفاءة في مجالات الإدارة وشئون الموظفين.

٣- صفات أخصائي المراجعة الإدارية:

- درجة عالية من الكفاءة والخبرة العملية والنظرية في مجالات الإدارة والتنظيم وبخاصة في إدارة وتطوير الموارد البشرية. هذه الخبرة هي التي تمكنه من تقديم المقترحات وحل المشكلات.
- مهارات عالية في إدارة المقابلات وتصميم الاستمارات والاستقصاءات، وفي الاتصالات الشفهية والكتابية وتصميم الاستبانات.
- قدرات عالية في التحليل وإصدار الأحكام الرشيدة وفي التقييم الناقد للأمور، وفي الحصول على الحقائق من الطرف الآخر وفي وقت وجيز.

تقرير المراجعة الإدارية:

تتقدم الوحدة المقترحة بتقرير يوضح ما يلي:

- طبيعة المراجعة – حدودها والغرض منها والقائمون بالمراجعة.
- شرح الوضع الراهن بالإدارة حسب الغرض أعلاه.
- تحليل وتقييم الوضع الراهن في ضوء المفاهيم الإدارية العصرية التي تناسب بيئة الشركة في الظروف التنافسية.
- البدائل المقترحة والتوصيات – وينبغي مناقشة المقترحات مع المسئول الأول بالإدارة ومراعاة أن تكون التوصيات قابلة للتنفيذ واقتصادية في التكلفة والجهد والوقت، ومرنة وتغطي احتمالات المستقبل.
- الملخص الإداري.

جدول افتراضي يوضح خطة القيام بمهمة المراجعة الإدارية في إدارة ما

المهام المطلوب أداؤها	الفترة الزمنية التي تتطلب المهمة الجدول الزمني												من هو المسئول عن أداء المهمة
	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	
١- ما الغرض الرئيسي الذي ينبغي أن تحققه الإدارة؟ (إدارة التسويق).	↔	↔											أعضاء الفريق محمد وعبدالله وإبراهيم
٢- عملية التقييم.		↔											أعضاء الفريق عمر وعثمان
٣- أهداف إدارة التسويق.													
٤- دارسة وفحص برامج / خطط إدارة الستسويق وخاصة ما يلي:			↔										أعضاء الفريق سامي وماجد وعلي
أ - العوامل المحلية المؤثرة على خطة التسوق.			↔	↔									
ب - كفاءة وصلاحية الموظفين لتنفيذ الخُطة.			↔	↔									
ج - المنافسة من الشركة المستوردة لذات المنتوجات المحلية.					↔	↔							أعضاء الفريق محمد وعمر وسامي وعلي

ملحق (٢):

لجنة إدارة الموارد البشرية:

تختص هذه اللجنة بمساعدة الرئيس التنفيذي بالنظر في التخطيط للموارد البشرية وفي التعيين، والترقية، والنقل، والتدريب، ومنح العلاوات الدورية، والمكافآت الاستثنائية للموظفين، وخطة التدريب، علاوة على ما يحيله الرئيس التنفيذي من مسائل خاصة في مجال الموارد البشرية، والإدارة والتنظيم وبخاصة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف الإستراتيجية من منظور الشركة.

أولاً : تكوين اللجنة: مدير إدارة الموارد البشرية رئيساً ومسئول التدريب ومسئول التوظيف مقرراً وثلاثة من مديري الإدارات يتناوبون العضوية لمدة سنة.

ثانياً: ترفع اللجنة توصياتها إلى الرئيس التنفيذي عن طريق رئيسها.

ثالثاً: الاختصاصات منها:

- دراسة ميزانية الوظائف والإدارة وخطة القوى العاملة وخطة التدريب السنوية.
- اقتراح وتنظيم قواعد التعيين والترقية والنقل والتدريب وتقارير الأداء.
- النظر في الدراسات الخاصة بأوصاف الوظائف وسلم الرواتب وتقييم التوجيهات حولها.
- اقتراح المناسبات الاجتماعية والنشاطات الترفيهية والمشاركة في الاحتفالات القومية الهامة.
- تطوير وسائل الصحة والسلامة وبخاصة المخاطر المهنية.
- ترفع المقترحات الخاصة بتطوير الهيكل التنظيمي للشركة.
- وضع لائحة للتدريب.
- ترفع التوصيات بتطوير المهارات المهنية والإشرافية بصفة العموم.

رابعاً: يحدد مدير إدارة الموارد البشرية مواعيد اجتماعات اللجنة بشرط ألا تقل عن اجتماع واحد كل شهر:

- توفير فرص التدريب والتطوير لجميع فئات الموظفين حسب احتياجات الشركة والموظفين وفي ضوء تقييم الأداء المؤسسي وللأفراد.
- دراسة الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع مديري الإدارات ووضع الخطة السنوية للتدريب وتحديد الأولويات التي تقرها مجموعة الإدارة العليا الداخلية، والتي هو عضو فيها بحكم منصبه.

- اقتراح القيام بالدراسات المكتبية والميدانية المحدودة الغرض مثلاً: لماذا لا يلتزم الموظف بالدوام؟ لماذا يترك العمل؟ ما الحوافز الممكنة التي تدفع الموظف للإنتاج وتقلل من الفاقد؟ ... إلخ.
- أي أعمال يضيفها الرئيس التنفيذي للشركة في ضوء المتغيرات.

هذا وتهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة بالإنسان العامل وبالأداء على حد سواء ويبرز ذلك في التالي:

أولاً : احترام الفرد ومنحه الفرصة لإبداء رأيه وتأكيد ذاته (راجع نظام العمل الذي يؤكد هذا الاتجاه).

ثانيــــاً: نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، وصولاً إلى تحسين الأداء والإنجاز المتميز، وإزالة الصراعات الداخلية لمختلف الأسباب، ودعم الاتصالات بين الجميع، وتكوين فرق العمل المتجانسة مع التمكين والتحفيز للإنجاز.

ثالثــــاً: الشفافية في نقل التعليمات وسياسات الإدارة وقراراتها الرئيسة، وتأكيد شراكة العاملين في ذلك.

رابعــــاً: الاهتمام فوق العادة بإدارة الأداء، ورفع مهارات الموظفين وصولاً إلى الهدف.

خامساً: توفير فرص التدريب والتطوير لجميع فئات الموظفين وتحفيزهم في الوقت نفسه على التنمية الذاتية.

سادسًا: جعل تقييم الأداء نشاطاً إنسانيًا وتجاريًا يؤدي إلى الإنتاجية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات لدى العاملين.

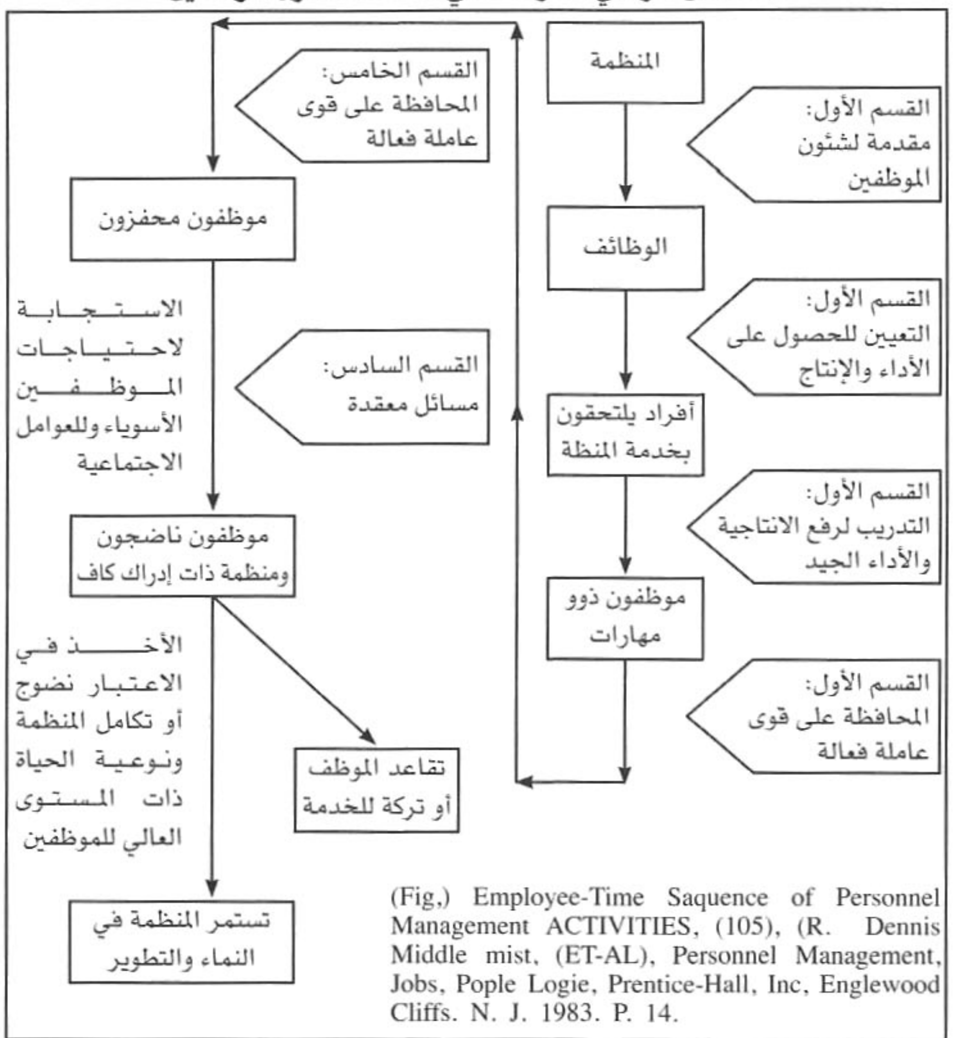
وأهداف الموارد البشرية التي تميزها عن إدارة شئون الموظفين التقليدية، هي:

- إن إدارة الموارد البشرية مسئولية يشترك فيها جميع المديرين على نقيض شئون الموظفين، حيث تتركز المسئولية فيها بالنسبة لجميع النشاطات، كالتعيين، والترقية، والتدريب ... إلخ، وأهدافها الرئيسة هي:
- وضع خطة الموارد البشرية بالتنسيق مع المدراء وفي ضوء الإستراتيجية الشاملة.
- استقطاب وتوظيف (اختيار وتعيين) وتحفيز وتطوير الموارد البشرية التي يتطلبها العمل.
- المشاركة في وضع إستراتيجية وخطة أعمال الشركة على المدى القصير والبعيد.
- الإسهام في توفير مناخ وهيكل تنظيمي مناسب يزيد من التزام العاملين وتقديم أقصى جهدهم.

- تأكيد أن القدرات والمهارات لدى العاملين تستخدم لأقصى الدرجات في سبيل تحقيق هداف الشركة.
- تأكيد أن الشركة لا تخالف التزاماتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية حيال الموظفين والآخرين، ومن ذلك المجتمع وقطاعاته التي تتأثر بنشاط الشركة.

شكل (٣٤)

التسلسل الزمني للموظف في نشاطات شئون الموظفين



(Fig,) Employee-Time Saquence of Personnel Management ACTIVITIES, (105), (R. Dennis Middle mist, (ET-AL), Personnel Management, Jobs, Pople Logie, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs. N. J. 1983. P. 14.

ملحق (٣):

إعداد تقرير البحث:

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية المعاصرة، تتطلب من الأخصائيين بها الانتقال بالمهنة من مرحلة تطبيقات النظام النمطية والتعليمات، إلى مرحلة التطوير والإبداع وحل المشكلات، الذي يزيد من العائد في الاستثمار في الموارد البشرية، سواء كان العائد إنتاجاً وربحية أو استقراراً وولاءً في صفوف مختلف قطاعات القوى العاملة بالشركة.

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بعدم التقوقع في مشكلات الإدارة / الرئاسة وحدها إذ لابد لها من سياسة الانفتاح، ولا تعرف على مشكلات الفروع والمناطق، وبصفة خاصة توقعات الموظفين منها. ولاشك إن استخدام أسلوب تقرير البحث من شأنه المساهمة في حل المشكلات وتقديم المقترحات التطويرية القائمة على الاستقصاء الميداني، المدعوم بدراسات المقارنة بالشركات المنافسة. وسيكون لهذا الأسلوب الأثر الايجابي في التالي:

أولاً: زيادة التفاعل بين الإدارة وموظفي الإدارة والفروع (الشركة ككل).

ثانياً: تحفيز الموظفين على الإبداع وتحمل المسئولية وتخفيض التكاليف مع استمرار الجودة.

ثالثاً: مساعدة الموظف بتقديم أقصى طاقاته في خدمة الشركة.

وفي واقع الأمر، إن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مؤثراً في إحداث التفاعل الايجابي بين الشركة والعاملين بها. إلا أن هذا الدور يتطلب من كل شركة أن تدقق في اختيار الأخصائيين ومدير الموارد البشرية لوظائفهم، وتدريبهم على مفاهيم الموارد البشرية، كما ينبغي أن تمارس في القطاع الخاص بالمملكة، مع الاستفادة من مراكز التدريب والبحوث التي يمكنها تأهيل الأخصائيين لدورهم الجديد، متضمناً ذلك ابتعاثهم للتدريب خارج المملكة لحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة التي تقدمها مؤسسات عالمية؛ ذلك أن الاقتصاد المتنامي - بحمد الله - في المملكة يتطلب أنماطاً جديدة من أساليب التعامل مع القوى العاملة التي ارتفع وعيها ومهاراتها لمسئوليات اليوم والغد المنظور.

ولأن هذا الانتقال لا يتحقق إلا بالأسلوب العلمي، فإنه من الطبيعي أن يكون الأخصائي في الموارد البشرية ملماً بأساليب البحث العلمي وبصفة محددة في إعداد تقرير البحث Research Report في معالجة المسائل المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية. وألا يزيد حجم التقرير على (٥٠٠٠ - ٧٠٠٠) كلمة مما يجعله وثيقة تعالج

حالة إدارية بعينها أو انه اقتراح تطويري لمسألة ما. وفيما يلي بعض الفقرات التي تساعد الأخصائي في القيام بمسئولياته التطويرية[٢٤٦].

أولاً - الهدف من إعداد «تقرير البحث» هو:

(اكتساب الأخصائي المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لأصول وإعداد وتقديم تقرير البحث حسب القواعد العلمية في:

١- إدارة أعمال الشركة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

٢- معالجة مشكلات الأداء التي تؤثر على إنتاجية وفاعلية الموظفين.

٣- التنبوء بمشكلات المستقبل في إدارة الموارد البشرية والاستعداد لتلك المشكلات.

٤- تقديم الحلول العملية والبدائل التي تؤدي إلى تطوير الممارسات الإدارية كالإشراف، وإدارة الوقت، والاتصالات، والتوظيف، وتعزيز قدرة الشركة في دفع الموظفين للتنمية الذاتية والإقبال على التدريب المنظمة.

ثانيـــاً - تعريف البحث:

١- البحث هو عبارة عن إجراء دراسة للمشكلة التي تواجهنا بهدف الوصول إلى حل مناسب لها (محمد عصفور)[٢٤٧].

٢- البحث (أسلوب حل المشكلات عن طريق المنهج العلمي).

ثالـــثاً - أسباب تقرير البحث:

شعور الإدارة أن نشاطات إدارة الموارد البشرية بالشركة لا تسير حسب الأصول: (هذه أمثلة فقط):

أ - تأخير في تقديم البيانات الوظيفية لمجلس إدارة الشركة.

ب- كثرة الأخطاء في التعامل مع رواتب ومكافآت العاملين.

ج - ضعف خطة التدريب وعدم التنسيق حولها مع الإدارات التنفيذية فضلاً عن قلة الاهتمام لعنصر التكلفة.

د - توالي الاستقالات من فروع الشركة بالمناطق ... إلى آخر ذلك من نحو تلك الأسباب.

وهنا ينبغي الالتفات لحقيقة مهمة، هي أن يكون تقرير البحث لهدف محدد وأن تكون هناك مشكلة حقيقية وليست ظاهرة عابرة مثلاً: الهدف

(٢٤٦) انظر: David Morris and Satish Chandra, guide lines for writing a research report.

(٢٤٧) مذكرات التنظيم والأساليب، معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ، ص (١٠٥).

من التقرير / الدراسة هو زيادة فاعلية موظفي المبيعات بالفروع في بيع المنتجات الجديدة عن طريق نظام الحوافز الجديدة الذي يرى الكثيرون أنه غير مشجع.

رابعـــاً - اختيار موضوع البحث:

هذا الأمر متروك لمدير الموارد البشرية وحسب تقديره لمشكلات العمل. أما إذا كان البحث بمبادرة من الأخصائي فإنه لابد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

- الأهمية النسبية للموضوع - كيف إن البحث سوف يساعد في حل مشكلات العمل مثل الغياب المتكرر لموظفي إحدى الإدارات بالشركة.
- قدرة الأخصائي العلمية وتجاربه في معالجة الموضوعات بأسلوب علمي.
- ميل الأخصائي لذات الموضوع.
- حجم التقرير بحيث لا يزيد على (٥٠٠٠/٧٠٠٠) كلمة حداً أقصى مع اعتبار لعامل الزمن.
- خطة البحث.

خامساً - أنواع البحوث وهي:

١- البحوث التطبيقية مع اعتماد على المكتبة لمعرفة أين وقفت دراسات الموضوع، وهذه البحوث هي التي ينبغي أن يركز عليها أخصائيو الموارد البشرية فهي محدودة الغرض والجوانب وترتبط مباشرة بمشكلات العمل.

٢- البحوث الأكاديمية وتعتمد على المكتبة وبتركيز على المصادر الأولية. وقد يزور الباحث مراكز الوثائق ببعض الجهات الرسمية (معهد الإدارة العامة، الغرف التجارية، وزارة المالية ... إلخ). وتفيد هذه البحوث في فتح آفاق جديدة في مجال البحث.

وينبغي في جميع أنواع البحوث تعريف المشكلة المرغوب في إيجاد الحلول لها. أو ما يعرف بـ Statement of the problem.

سادساً - تقسيمات تقرير البحث:

١- التمهيد ويشمل:

أ - العنوان، واسم كاتب التقرير والتاريخ.

ب - ورقة فارغة.

ج - الفهرس.

د - الأشكال والرسومات البيانية (مثل ما يحدث في حالة قياس إنتاجية الموظفين عبر عدد من السنوات) (مع ملاحظة أن ورقة البحث الصغير لا تحتاج إلى فصول).

٢- الاستهلال.

٣- متن ورقة البحث (Text) والخاتمة (ويشمل تحديد المشكلة وصياغة الغرض والهدف من الدراسة وأهميتها، والمرجعية - أي نطاق الدراسة ومنهجية البحث - دراسة الوضع الراهن، التحليل، النتائج، المقترحات البديلة والتوصيات، والملخص الإداري، تعريف المصطلحات (الذي يأتي في مقدمة التقرير).

٤- المراجع والملاحق والشخصيات التي تم الاتصال بها لإنجاز تقرير البحث.

سابعاً - وسائل تجميع المعلومات:

- الاستقصاء / الاستبانة: وترفق مع خطاب يوضح الغرض منها والمستهدفين من الاستقصاء علماً أن أسئلة الاستقصاء تأتي بتعريف المشكلة. وينبغي أن يكون الاستقصاء مبسطاً وواضحاً لدى المجيب وبالقدر الملائم للحصول على الإجابة المطلوبة. وينبغي مراعاة المستهدف من الاستقصاء.
- المقابلات الشخصية: وتتطلب المقابلة الشخصية مهارات فنية وعلمية في توجيه الأسئلة المناسبة. وينبغي الإعداد لها مسبقاً خصوصاً من حيث حجم المعلومة والزمن اللازم لذلك مع سرية ما يتم فيها مع إصغاء جيد واحترام للطرف الآخر.
- الملاحظة: وتتطلب الدقة والموضوعية وتحديد مجالها.

موضوعات يمكن لأخصائي الموارد البشرية معالجتها في بحوث ميدانية (أمثلة):

١- أسباب تأخر موظفي التسويق والمبيعات وعدم شمولية التقارير التي يرفعونها للإدارة (لماذا؟) وما المطلوب منهم؟ هل هناك صيغة معينة؟

٢- عدم الخروج بنتائج مفيدة من اجتماعات مراجعة تقييم الأداء بين المديرين والموظفين ظاهرة سلبية بحاجة إلى علاج فوري.

٣- إيجاد الحلول لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال بالمستشفيات.

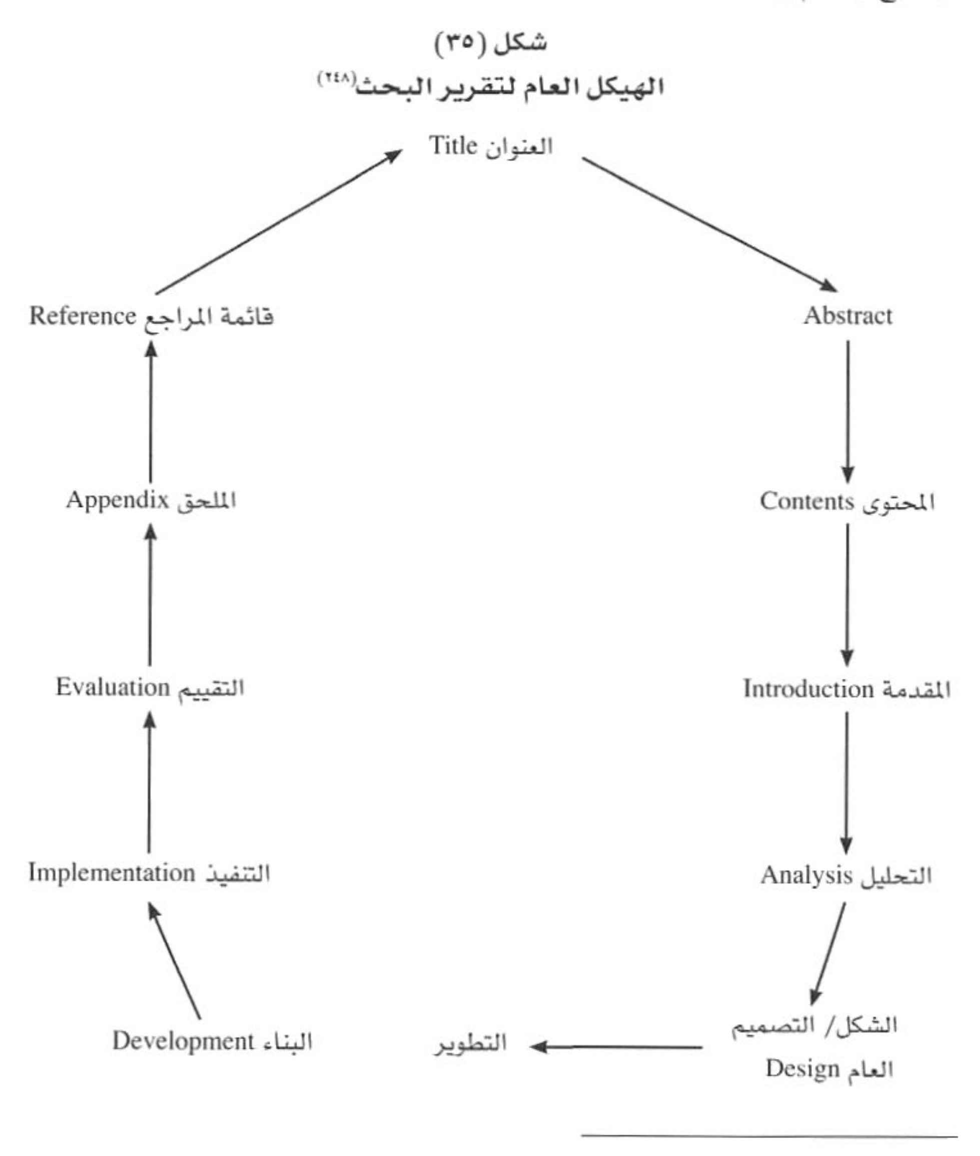
٤- عدم التزام المديرين بتعليمات إعداد تقارير الأداء عن الموظفين.

٥- تعاظم طلبات النقل من موظفي إدارة المستودعات.

يمكن أن يقوم بتقرير البحث أخصائي واحد أو اثنان أو أكثر من ذلك حسب موضوع وحجم وطبيعة المشكلة والهدف.

شكل (٣٥)

الهيكل العام لتقرير البحث[٢٤٨]



(٢٤٨) المصدر:
David Mores And Stash Chandra, Guidelines For Writing Research Reports, American Marketing ASSOOCIAN PIII (1997).

صورة
شمسية

بطاقة موظف

اسم الموظف .... الجنسية .... رقم حفيظة النفوس/جواز السفر .... تاريخها .... مصدرها ....

مكان وتاريخ الميلاد .... الحالة الاجتماعية .... عدد أفراد الأسرة عند التعيين ....

رقم قرار التعيين وتاريخه .... تاريخ الالتحاق بالخدمة .... عنوان السكن بالمملكة والهاتف ....

أقرب شخص للاتصال وهاتفه .... المؤهل الدراسي وتاريخه .... اللغات الأجنبية التي يجيدها ....

المؤهلات المهنية / الفنية .... رقم بطاقة التأمينات الاجتماعية ....

التغييرات الوظيفية

مسمى الوظيفة	الدرجة	القسم	الراتب الأساسي	بدل السكن	البدلات الأخرى	تاريخ التغيير الوظيفي	ملاحظات	توقيع المسئول	الخبرات السابقة خارج الشركة		
									الجهة	الوظيفة	عدد السنوات

الإجازات					
الرصيد الحالي	إجازة من إلى	عدد الأيام	نوع الإجازة	تاريخ المباشرة	توقيع المسئول

المخالفات و الجزاءات		
نوع المخالفة وتاريخها	الجزاء	توقيع المسئول

التكريم والتقدير			
نوع التكريم	التاريخ	السبب	توقيع المسئول

السلف			
المبلغ بالريال السعودي	تاريخه	تاريخ التسديد	توقيع المسئول

التدريب		
عنوان الدورة	تاريخها ومدتها	الجهة المنفذة

نموذج ش م رقم / ....

نموذج إحداث وظيفة جديدة

إدارة / قسم / ....

القسم الأول

(بيانات عن الوظيفة المقترحة)

١- مسمى الوظيفة/ .... ٢- الدرجة/ .... ٣- الراتب/ ....

٤- البدلات/ ....

٥- مسمى ودرجة وظيفة الرئيس المباشر على الوظيفة/ ....

٦- هل توجد بالإدارة / القسم وظائف مماثلة بنفس المسمى؟ ☐ نعم ☐ لا

٧- في حالة نعم، يرجى شرح الأسباب في عدم إمكانية توزيع مهام الوظيفة المطلوب إحداثها على الوظائف الأخرى التي بنفس المسمى؟

....

....

....

....

٨- أولاً : مهام وواجبات الوظيفة المقترح إحداثها؟

....

....

....

....

....

....

ثانيًا: المؤهلات والخبرات والمهارات اللازمة للوظيفة؟

....

....

....

....

٩- يرجي تحديد أهمية الوظيفة حسب المعايير التالية:

أولاً: حتمية إحداث الوظيفة لمقابلة مهام جديدة: (ويكون ذلك في حالات معينة بدونها يتوقف العمل مثل تركيب ماكينة جديدة، فتح فرع جديد أو قديم خدمة جديدة لا يوجد موظفون مدربون لها أو كزيادة الإنتاج؟ حدد نوع المنتج أو الخدمة الجديدة؟ أو كمية الإنتاج المتوقعة؟)

....

....

ثانيًا: **ضروري جدًا** إحداث الوظيفـة: (بدون هذه الوظيفة تتعطل إمدادات العملاء، وتتأثر الجودة بشكل كبير ويحدث ضرر لسمعة الشركة مقارنة بالمنافسين فضلاً عن كون الإحداث يقلل بدرجة ملموسة أجر خارج وقت الدوام). اشرح النتائج المترتبة على إحداث الوظيفة.

....

....

ثالثًا: **من الضروري** إحداث الوظيفـة: (ويكون ذلك في حالة الرغبة لتحسين الخدمة أو تجنب تأخير في تقديمها) في حالة "ضروري" وضح مجال التحسين أو نوع التحسين أو نوع التأخير الذي يمكن تجنبه أو أي سبب آخر.

....

....

١٠- التكلفة السنوية الإجمالية المترتبة على إحداث

١١- في حالة اقتراح إحداث وظيفة إستراتيجية، (مثل رئيس قسم أو رئيس فريق عمل) هل تتوقع زيادة في المبيعات أو الإيرادات أو شريحة العملاء نتيجة إحداث هذه الوظيفة؟

حدد هذه الزيادة؟

....

....

١٢- في حالة الموافقة على الوظيفة المقترحة، سيتم شغلها من المصدر الخارجي عن طريق الإعلان لعدم وجود من هو مؤهل لشغلها؟

التوقيع .... الاسم .... الوظيفة ....

الإدارة .... التاريخ ....

القسم الثاني

☐ يعتمد إحداث الوظيفة بالدرجة/ .... والراتب/ ....

☐ يؤجل النظر في هذه الوظيفة لمدة ثلاثة أشهر قادمة – وقد تم التفاهم في ذلك مع مدير الإدارة المعنية.

☐ توزع مهام ومسئوليات الوظيفة على بعض موظفي الإدارة – وقد تم التفاهم في ذلك مع مدير الإدارة المعنية.

التوقيع .... المدير العام .... التاريخ ....

القسم الثالث

إدارة شئون الموظفين

■ تم اتخاذ الإجراء اللازم بإضافة اعتمادات الوظيفة المقترحة.

■ سوف يتم اتخاذ اللازم بشغل الوظيفة من المصدر الخارجي لعدم وجود المؤهل بشغلها من المصدر الداخلي، وسوف يفاد مدير الإدارة المعنية بما تم في وقت لاحق.

التوقيع .... الاسم .... مدير إدارة الموارد البشرية

التاريخ ....

صورة: الإدارة المالية والإدارية (في حالة الموافقة)

خطة القوى العاملة للعام /

التاريخ / ....
/ ....

إدارة / قسم

الشهر / فئات الوظائف	يناير			فبراير			مارس			ابريل			مايو			يونية			ملاحظات
	الفعلي	المتوقع	+ أو (-)	الفعلي	المتوقع	+ أو (-)	الفعلي	المتوقع	+ أو (-)	الفعلي	المتوقع	+ أو (-)	الفعلي	المتوقع	+ أو (-)	الفعلي	المتوقع	+ أو (-)	أسباب الزيادة أو النقصان
١- وظائف الإدارة العليا																			
٢- وظائف الإدارة الوسطى																			
٣- وظائف الفنيين																			
٤- وظائف الكتبة والمساندة																			
٥- وظائف الحرفيين وغير الحرفيين																			
المجموع																			

التوقيع / .... مدير إدارة / .... التاريخ / ....

تعليمات:

يرفق مع هذا البيان ما يلي:

(١) أسباب الزيادة أو النقصان بالنسبة لكل فئة وظيفية. (٢) وصف موجز للوظائف يسمى جديد ومواصفاتها. (٣) توضيح الوظائف المطلوبة والتي تحتاج إلى تدريب مسبق قبل مباشرة مهامها. (٤) توضيح نوع الماكينات الجديدة التي تعتبر سببًا لزيادة القوى العاملة. (٥) توقعات التغيير في نظام

نموذج تقييم متقدم في المقابلة الشخصية

(وظيفة / ....)

(بإدارة / ....)

عناصر التقييم / أسماء الموظفين	الدرجة القصوى	أحمد	إبراهيم	محمد	عثمان	خالد	ملاحظات (مواطن قوة ومواطن ضعف)
١- المؤهلات العلمية							
٢- الخبرة الحديثة والتدريب ذو العلاقة في السنتين الأخيرتين							
٣- المعرفة بمهام الوظيفة وإمكانات التطور مستقبلاً							
٤- المظهر العام							
٥- سرعة التجاوب والمقدرة على التعبير وترتيب الأفكار والاتصال الفعال والقدرات التحليلية							
٦- معرفة اللغة العربية والإنجليزية							
٧- الاتزان والتصرف							
٨- المعرفة العمومية عن صناعة و تجارة البترول							
مجموع الدرجات							

ملحوظة:

احتساب الدرجات: (١) المؤهلات العلمية = بكالوريوس وما يعادلها: ١٨ درجة. ماجستير فما فوق: ٢٠ درجة، الثانوية ١٤ درجة، ومعهد سنتين فوق الثانوي: ١٦ درجة، والكفاءة (١٢) درجة.

(إذا كانت الوظيفة تتطلب الشهادة الثانوية لا تحتسب أي درجة للمؤهلات الأعلى التي يتقدم بها الشخص). تعطى (١٠) درجات حدًا أقصى لسنوات الخبرة ذات العلاقة بواقع درجة واحدة لكل سنة خبرة.

- يرفق وصف موجز للوظيفة ومواصفاتها.
- الراتب الذي يطلبه المتقدم/ .... ريال في الشهر.
- الامتيازات الأخرى التي يطلبها المتقدم بإيجاز .

التوصية من قبل العضو بلجنة المقابلة: ☐ يقبل ☐ احتياطي لمدة ثلاثة أشهر ☐ مرفوض.

التوقيع/ .... اسم عضو اللجنة/ .... الوظيفة/ .... التاريخ/ ....

صورة شمسية
Photograph

طلب توظيف
Application for Employment

Personal Data			معلومات شخصية
اسم العائلة Family's name	اسم الجد Grand father's name	اسم الأب Father's name	الاسم الأول First name

رقم التأمينات الاجتماعية G. O. S. I. No.	Place of Birth .... محل الميلاد	Nationality .... الجنسية
	Date of Birth .... تاريخ الميلاد	I.D.No .... رقم الحفيظة
رقم بطاقة الأحوال ومصدرها، أو الجواز ومصدره I.D. Card No. & Issued at	Religion .... الديانة	Date .... التاريخ Issued at .... المصدر

Children & Ages الأطفال وأعمارهم	Marital Status الحالة الاجتماعية ☐ أعزب Single ☐ متزوج Married

Education					المؤهلات العلمية
سنة التخرج Year	التقدير العام Average	مدة الدراسة No. Of Years	الجامعة/المعهد المرحلة الدراسية Location	التخصص Specialization	المؤهل العلمي Academic Qualification

التحدث Speaking			الكتابة Writing			القراءة Reading			اللغات Languages
ضعيف Poor	متوسط Fair	جيد Good	ضعيف Poor	متوسط Fair	جيد Good	ضعيف Poor	متوسط Fair	جيد Good	
									Arabic اللغة العربية
									English اللغة الإنجليزية
									Others لغات أخرى

Remarks .... ملاحظات:

الدورات التدريبية — Training

اسم الدورة Type Of Course	جهة التدريب Prepared by	مدة التدريب وتاريخه Duration	مكان التدريب Location

الخبرات الوظيفية — Record Of Previous Employment Experience

الجهة Employer	مسمى الوظيفة Position Occupied	المدة Duration	آخر راتب Last Salary Received	سبب ترك الوظيفة Reason For Leaving

وصف مختصر لطبيعة آخر عمل قمت به — Summary Of Last Jop

....

....

....

....

اذكر شخصين يمكن الرجوع إليهما للاستفسار عنك — Mention the names of two persons as references

الاسم Name	رقم التلفون Te.. No.	العنوان Address	المهنة Profession	صلة القرابة Relationship

ما الأسباب التي من أجلها ترغب في ترك عملك الحالي؟

What are the reasons for which you wish to leave the present job?

....

....

- ما نوع العمل المطلوب؟ — Post Applied For: ....

- الراتب المتوقع: — Salary expected: ....

- هل لديك مانع في الاتصال بجهات عملك السابقة — Have you any objection to Contact your previous employer?

نعم Yes ☐ لا No ☐

العنوان: — Permanent Address: ....

رقم الهاتف: — Telephone No.: ....

إقرار — Declaration

أقر أنا الموقع أدناه بصحة البيانات الموضحة آنفًا بحسب معرفتي.

I, hereby declare that the above particulars are true and correct to the Best of my knowledge.

التوقيع: — Signature: ....

التاريخ: / / — Date: / /

تثبيت موظف بخدمة الشركة
مذكرة داخلية
(ترسل هذه المذكرة لشئون الموظفين قبل أسبوعين من نهاية فترة التجربة)

مـــن: مدير إدارة/ ....

إلـــى: مدير إدارة الموارد البشرية

التاريخ: ....

تحية طيبة وبعد

نفيدكم أن الموظـف/ .... الذي تم تعيينه على وظيفة/ ....
قد أكمل / على وشك أن يكمل فترة التجربة وكان تقييمنا لأدائه كما يلي:

درجات التقييم / عناصر التقييم	ممتاز	جيد جدًا	جيد	مرضٍ
- المعرفة بمهام الوظيفة				
- مهاراته في تطبيق المعرفة الوظيفة وكمية ومستوى الإنتاج				
- التعاون والتجاوب مع زملائه والعملاء والموردين في حدود اختصاص وظيفته				
- الانضباط والمظهر العام				
- التقيد بقواعد السلامة وتنفيذ التعليمات				
- إمكانات التطور				
- تقييم إجمالي				

التوصية النهائية: ☐ لديه الصلاحية

☐ يستغنى عن خدماته

التوقيع/ .... التاريخ/ ....

مـــن: مدير إدارة الموارد البشرية

إلـــى: الحسابات

الموضوع: إيقاف راتب

تحية طيبة وبعد

إشارة إلى الموضوع أعلاه، ولأنه قد تقرر الاستغناء عن خدمات السيد/ ....
يرجى إيقاف راتبه وأي بدلات يتقاضاها اعتباراً من/ .... ولكم تحياتنا....

التوقيع/ .... التاريخ/ ....

نموذج ش م رقم/ ....

الموضوع: استمارة استقصاء للموظف الجديد
بعد شهر من تاريخ مباشرته العمل

السيد/ .... المحترم

إدارة/ ....

بواسطة مدير الإدارة

تحية طيبة وبعد

يرجى الإجابة بصراحة وحرية عن الأسئلة التالية:

أولاً: مهام الوظيفة وظروف العمل

١- ما المهام وجوانب العمل التي حازت على رضائك؟

٢- ما المهام وجوانب العمل التي تعتقد أنها لم تكن ذات علاقة بعملك؟ أو أنك لم تجد فيها ما يزيد من معارفك ومهاراتك بالوظيفة؟ هل تم شرح مهام وواجبات وظيفتك بالقدر الكافي؟

٣- هل تم شرح مهام وواجبات وظيفتك بالقدر الكافي؟

☐ نعم ☐ لا ● إذا كانت الإجابة (لا) ماذا تقترح إضافته؟

٤- هل كنت راضيًا عن عبء العمل المخصص لك؟

☐ نعم ☐ لا

٥- هل كان عبء العمل أكثر أو أقل مما ينبغي؟

☐ نعم ☐ لا

٦- هل كانت معايير الأداء والهدف من وظيفتك واضحًا لك؟

☐ نعم ☐ لا

٧- هل تلقيت تدريبًا مسبقًا قبل مباشرتك عمل الوظيفة؟

☐ نعم ☐ لا

٨- كيف كان التدريب؟

☐ نظريًا ☐ عملياً

٩- هل كان التدريب كافيًا؟

☐ نعم ☐ لا

١٠- هل تقترح تقديمه لمن يشغل مثل وظيفتك؟

☐ نعم ☐ لا ● في حالة الإجابة بلا وضح الأسباب:

١١- هل تعتقد أن بيئة وظروف العمل كانت:؟

أ ☐ مرضية ب ☐ بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب ج ☐ غير مرضية

● في حالة (ب) و (ج) وضح الجوانب / أو الأسباب؟ وما مقترحاتك للتحسين؟

١٢- هل تقدمت بالمقترحات أعلاه لرئيسيك؟

☐ نعم ☐ لا

ثانيًا: العلاقة مع الآخرين:

١- كيف كانت علاقات العمل بينك والزملاء والرؤساء والمرؤوسين؟

☐ مرضية ☐ غير مرضية

● اذكر أمثلة لكل حالة - إن أمكن؟

٢- كيف كانت الروح المعنوية ودرجة التحفيز لدى زملائك بالإدارة/ القسم؟

☐ مقبولة ☐ متدنية ☐ لم ألحظ ما يثير الانتباه

٣- كيف كان مستوى الإشراف؟

☐ جيدًا في التوجيه والإرشـــاد الوظيفي. وهل كان المشرف محفزًا أو مشجعًا للأداء الجيد وينظر في شكاوى العمل بجدية؟

☐ غير إيجابي (مثلاً كان المشـــرف مشـــغولاً بأعماله، يرى أن كل موظف مســئول عن عمله وليس هناك ضرورة للتوجيه)

☐ ملاحظات أخرى:

٤- كيف تجد العلاقة مع العملاء؟

☐ جيدة ☐ مليئة بالصعوبات

٥- هل تقترح تنظيم دورة تدريبية عن خدمة العميل قبل مباشرة العمل في الوظيفة؟

☐ نعم ☐ لا

٦- هل تقترح تنظيم دورة تدريبية قصيرة حول خدمات ومنتجات الشركة (أنواعها، خصائصها، أهميتها، منافذها وشروطها إلخ) قبل مباشرة العمل في الوظيفة؟

☐ نعم ☐ لا

٧- أي ملاحظات أخرى؟

....

....

....

....

شاكرين تعاونك ومتمنين لك التوفيق،

والسلام

المخلص

مدير إدارة الموارد البشرية

نموذج ش م رقم/ ....

نموذج وصف الوظيفة

١- مسـمى الوظيفـة المقتـرح/ .... الإدارة/ ....
الدرجة المقترح/ .... يرجع إلى/ ....

٢- الهدف من الوظيفة:

لماذا أحدثت الوظيفة؟ ماذا يتوقع أن تحقق للشركة / أو الإدارة؟

٣- المهام والواجبات التفصيلية:

أولاً - المهام والنشاطات الرئيسية التي تتطلبها الوظيفة بصفة مستمرة:

١- ٤-
٢- ٥-
٣- ٦-

ثانيًا- المهام والنشاطات الفرعية التي تتطلبها الوظيفة بصفة متقطعة:

١-
٢-
٣-

ثالثًا- حدد أنواع الصعوبات التي يتضمنها القيام بمهام الوظيفة؟

....
....
....

رابعًا- ما نوع الإشراف والتوجيه الذي تخضع له الوظيفة؟

....
....
....

خامسًا- ما مستوى الإشراف والتوجيه الذي تمارسه الوظيفة على الغير مع تحديد مسميات المرؤوسين:

....
....

٤- تأثير القرار: ما أثر القرار المالي والإداري في أعمال الإدارة / القسم؟
٥- ما المؤهلات والتدريب المتخصص والخبرات والمهارات اللازمة لشاغل الوظيفة؟

التوقيع .... الاسم .... مدير الإدارة ....
التاريخ ....

نموذج ش م رقم/ ....

استمارة ترشيح موظف
لبرنامج تدريبي

إدارة / قسم/ ....

القسم الأول
(يعبأ من قبل إدارة الموارد البشرية)

(معلومات عن الموظف المرشح)

الاسم/ مسمى الوظيفة/ تاريخ شغلها/ تاريخ التعيين/
المؤهل الدراسي/

البرامج التي شارك فيها خلال السنتين الأخيرتين:

البرنامج	مدته	تاريخه		الجهة المنفذة	ملاحظات
		من	إلى		

القسم الثاني
(يعبأ من قبل مدير الإدارة)

١- هل البرنامج المقترح يعود لأحد الأسباب التالية؟

☐ تحسين الأداء ☐ إعداد الموظف للترقية ☐ دعم قدرات الموظف في مجال ....

٢- حدد البرنامج أو البرامج التي من شأنها سد الفجوة التدريبية في أداء الموظف؟

البرنامج أو البرامج	التاريخ المقترح للمشاركة في البرنامج		التكلفة التقديرية	ملاحظات
	تاريخ أول	تاريخ بديل		
١-				
٢-				
٣-				
٤-				

مجموع التكلفة:

التوقيع/ الاسم/ مدير إدارة/ التاريخ/

نموذج ش م رقم/ ....

تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد للعام/ ....

إدارة / قسم/ ....

(أمثلة في كيفية تعبئة هذا النموذج)

	اسم الموظف	المؤهل الدراسي	مسمى الوظيفة	تاريخ شغل الوظيفة	تاريخ آخر دورة شارك فيها	نواحي القصور	المجال الرئيسي والبرنامج التدريبية داخل المجال المقترح لعلاج القصور
١	أحمد علي عبدالعزيز		مشرف مبيعات	٢٠٠٠/٦/١		يصعب عليه شرح خصائص منتجات الشركة	مجال التسويق والبيع (١) برنامج أساسيات عرض المنتجات (٢) برنامج فن العرض في مجال البيع
٢	عمر محمد ماجد		مسئول المستودع	١٩٩٩/٨/١	٢٠٠٠/٢/١	يجد صعوبة في مطابقة فواتير المشتريات مع الإمدادات من الموردين	مجال المشتريات والمستودعات (١) برنامج في مبادئ المحاسبة (٢) برنامج في جرد المستودعات
٣							
٤							
٥							

التوقيع/ .... الاسم/ .... مدير إدارة/ .... التاريخ/ ....

التعليمات:

يرسل هذا النموذج إلى إدارة الموارد البشرية بعد تعبئته من الإدارة.

المراجع:

١- المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد محمد، (٢٠٠٩م)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية.
- أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٧م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل - مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٨م)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية - الإسكندرية.
- بشنان، عبد المعين عثمان: (١٣٧٦هـ/١٩٥٧م): الدليل العام للمملكة العربية السعودية، مؤسسة الدليل العربي السعودي.
- الجمل، محمد حامد (١٩٦٩م)، الموظف العام فقهاً وقضاءً - دارة النهضة العربية - القاهرة - الطبعة الثانية.
- حمود، عبد الناصر محمد، (٢٠٠٥م)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- حنبل، إبراهيم حسين، (١٩٧٠م)، نظام العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام - مكتبة الشباب - القاهرة.
- رشيد، مازن فارس، (١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م): إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة - الطبعة الثانية - مكتبة العبيكان - الرياض - المملكة العربية السعودية.
- الزركلي، خير الدين (١٣٩٧هـ/١٩٧١م) - الوجيز في سيرة الملك عبدالعزيز - مطابع القلم - بيروت.
- الصيفي، محمد عبد الفتاح (١٤٢٦هـ/٢٠٠٦م): إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- ضرار، قاسم صالح، (١٤٠٤هـ): إدارة تطوير القوى العاملة - مذكرة تدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ضرار، قاسم صالح، (١٤٠٤هـ/١٩٨٣م): إدارة شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ضرار، قاسم صالح، (برنامج تقويم الأداء من منظور الموظف. نسخة مصورة بدون تاريخ.
- ضرار، قاسم صالح (٢٠٠٥م)، تحديد الاحتياجات التدريبية ملف إرشادي لمؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مطابع سمحة - الرياض.
- ضرار، قاسم صالح (١٩٨١م)، التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية، معهد الإدارة العامة - الرياض.
- ضرار، قاسم صالح (٢٠٠٥م)، دليلك إلى الوظيفة العامة - مطابع سمحة - الرياض.
- ضرار، قاسم صالح (٢٠٠٢م)، فعالية التدريب في عصر العولمة، مطابع سمحة - الرياض.
- ضرار، قاسم صالح (١٣٩٢هـ)، الموظف والمشرف في فترة التجربة - معهد الإدارة العامة - الرياض.
- العامري، ناصر (٢٠٠٨م)، أوقف التدريب فورًا - مطابع سمحة - الرياض.

- عبد الباقي، صلاح الدين، (٢٠٠٠م)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الوهاب، سمير محمد، (٢٠٠١م)، إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، مجلة شئون عربية، ع (١٠٦) (ربيع الأول ١٤٢٢هـ) - القاهرة.
- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٨١م)، التدريب والتطوير - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة - الرياض.
- عبده، إبراهيم، (١٩٤٥م): إنسان الجزيرة - عرض جديد لسيرة الملك عبدالعزيز آل سعود - المطبعة النموذجية، القاهرة.
- العديلي، ناصر محمد (١٤١٦هـ/١٩٩٥م)، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن - معهد الإدارة العامة - الرياض.
- الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- محمد، رواية حسن، (٢٠٠١م)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية - الدار الجامعية - الإسكندرية.
- مرعي، محمد مرعي، (١٩٩٩م)، أسس الموارد البشرية، النظرية والتطبيق - دارة الرضا - دمشق.
- النجار، فريد، (٢٠٠٧م): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية.
- نظام التأمينات الاجتماعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٣) وتاريخ ١٤٢١/٩/٣هـ.
- نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ.
- نظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ.
- هاشم، زكي محمود، (١٩٨٨م)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل - الكويت.

٢- المراجع الإنجليزية:

- Alan Axel rod (2004), my first book of Business Ethics quirk books, Philadelphia,2004.
- Alien Fowler, (1998), Get more From Your People, IPD, London.
- Andrew Leigh and Mike Walters. (1998), effective change, IPD, London.
- Anthony Sampson, (1995), Company Management – The rise and Full Of Corporate Life, Harper Collins, London.
- Appleby, Robert C. (1994), (4the,edn.), Modern Business Administration, Pitman, London.
- ARMSTRONG, M. (ed.) (1992), STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, KOGAN PAGE, LONDON.
- Armstrong, M. a hand book of human resource management practice. (1998), (7th.edn) Koran page London.
- Armstrong, M. and Baron (1998), performance management – the new realities, IPD. London.
- ARMSTRONG,MICHAEL,(1979),CASESTUDIESINPERSONNELMANAGEMENT, KOGAN PAGE, LONDON.
- BARUCH, ISMAR, (1965), POSITION CLASSIFICATION IN THE U.S.A AND CANADA, PUBLIC PERSONNEL ASSOCIATION CHICAGO
- Beer, et-al), (1984), Reward System In Management Human Assets, Free press. N.Y.
- Bertram M. Gross, The managing Of Organization the Administrative Struggle, The free Press, London, (Vol.`).
- C. NORTHCOTE PARKINSON, (1961), PARKINSON'S LAW, OR THE PURSUIT OF PROGRESS, JOHN MURRAY, LONDON, (13th.edn.)
- Carryall, Archie B. (et-al), An Overview Of The Supervisor's Job, Personnel Journal, May (1976).
- Charles Handy, (2999), (4th.edn), Understanding Organizations, Penguin, London.
- Chris Brewsten, (2007), 2nd,edn), International Human Resource Management, CPD, London.
- DAUNT, S. (1996), COMMUNICATION SKIILS, GILL AND MCMILLAN, DUBLIN
- David Guest, (1991), Personnel Management, End Of Orthodoxy, Journal Of Industrial Relations.
- David Mores and Stash Chandra, (1997), Guidelines For Writing Research Reports, American Marketing Association.
- David Robinson, Business(2000), (2nd.edn), Etiquette Koran Page, London.

- Evan M. Berman, (et-al), (2006) (2nd.Edn), Humen Resource Management In The public Service, Paradoxes, Process and Problems, Sage Pub. California.
- Ev ans David, (1996), Supervisory Management, Cassels, London.
- FULLER, G. (1994), THE SUPERVISOR'S BIG BOOK OF LISTS, PRENTICE-HALL, N. Y.
- G.A. Campbell, (1965) (2nd.edn.), Civil Service In Britain, Gerald Duckwarth, London.
- Gisela Hageman, (1993), The Motivation Manual, Gower, London (English Version).
- GORDON MCBEATH, (1978), MANPOWER PLANNING AND CONTROL, BUSINESS, LONDON
- HAGEMANN, (1993), THE MOTIVATION MANUAL, HANTS, GOWER PUB. C. LONDON
- Harvard Business Review change (2003), H.P. school press
- Harvey, Noel, (1997), The challenge of Supervisory Management, Dublen, Oak Tree Press.
- Herbert G. Heinemann, (et-al), (1980), Personnel Human Resource Management, IR win Corp. Illinois.
- Jauses G. Stockard (1977), Career Development and Job Training, AMACOM. N.Y.
- John Bratton and Jeffery Gold, (1999), Human Resource Management – Theory and Practice, Macmillan Business, London.
- Joshua Halberstam (1994), everyday ethics, Penguin Books, 1994, Middlesex, England,
- Karen Legge, (2000), Human Resource Management, Acritical Analyses In New Prespective In Human Aresource Management, ed. Storey, Routledge – London.
- Keith Sisson and John Story (2000), the realities of human resource management Open University Press, Buckingham, Philadelphia, 2000
- Linda Ready (2003), make that grade, human resource management, Gill and Macmillan, Dublin.
- Lloyd L. Byars and leslie Rue, (2008), (2nd.edn), Human Resource Management, Mcgrow Hill, Irwin. N.Y.
- Louis Fjougere (1967), Civil Service System (English), Unesco, Brassels.
- Lourie J. Mulling (1996) (4th. Edn.), Management and Organizational Behaviour, Pitman, London.
- Mahesh, V.S, (1993) Thresholds TATA Mcgraw – Hill, New Delhi.
- MALCOLM MARTIN AND TRICIA JACKSON (2000), PERSONNEL PRACTICE (2nd.edn.) IPD, LONDON.

- MICK MARCHINGTON AND ADRIAN WILKINSON (2000), CORE PERSONNEL AND DEVELOPMENT, IPD, LONDON.
- Peter F. Ducker, (1974), Management – Tasks, Responsibilities, Practice, Heinemann – London.
- R.C. Sekhar, (2002) (2nd.Edn), Ethical Choices In Business, Response Books, New, Delhi.
- R.M. Steers and R.S. Rhodes Maja Influences Of Employ Alteraiuce, Aprocess Model, Journal Of Applied Psychology, (1978).
- Richard Templer, (2003), The Rules Of Work, Prenice – Hall, Edinburough.
- Roger Courtney (2002), Strategic Management for nonprofit organization, Rout ledge, London,.
- Sally Longson, (2005) (2nd.edn.), Changing Your Career, Kogan Page, London.
- SHAUN TYSON (1996), (3rd.edn.), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, BUTTER WORTH HEINEMANN, , OXFORD, (U. K.)
- Shimmering, Jr. (1996), supervisory Management and Organizational Behavior, Wiley, N.Y.
- Stephen P. Robins (1978), personnel, the management of human resources, prentice – hall, N.J.
- Stephen P. Robins (2003), the Truth about managing people, prentice – hall, London.
- STEVE BAVISTER AND AMANDA VICKERS, (2003) BE YOUR BEST COACH AND BEYOND, LEARNING, LONDON.
- Susan Corby and Geoff white (ed), (2005), Employment Relation In The Public Services, Routledge, London.
- Susan Hodgson of careers jobs (2th.edn) (2005), Logan page.
- Walton, R.E and P.R Lawrence, (ed.), (1984), Towards Stratigy Of Eliceting Employee Commitment Harvard Business Prss, Boston.
- Wilmore, A.W., (1973), Managing Modern Man, pitman Pub., London.
- YATE, MARTIN JOHN, (1996), GREAT ANSWERS TO TOUGH QUESTION, HOW TO GET THE JOB YOU WANT, (3rd.edn.), KOGAN PAGE, LONDON.

المؤلف في سطور

د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق، من مواليد الرياض - المملكة العربية السعودية.

العمل الحالي:

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة - قطاع إدارة الموارد البشرية، ومتفرغ للعمل لدى أمانة اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري.

المؤهلات العلمية:

دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.

أبرز الأعمال العلمية:

- تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- توظيف العمالة المواطنة في القطاع الخاص - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- تقويم لا مركزية التوظيف في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- تقويم أسس وأساليب الترقية في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- تقييم تجربة الإيفاد بالداخل - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- ترجمة كتاب إدارة شؤون الموظفين الحديثة - قيد الطبع، معهد الإدارة العامة.

أبرز الخبرات العملية:

- التدريب في قطاع الموارد البشرية.
- رئاسة العديد من فرق العمل لدى أمانة اللجنة الوازية للتنظيم الإداري.
- مستشار غير متفرغ لدى وزارة العدل والرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- المشاركة في إجراء العديد من الاستشارات في مجال التنظيم والموارد البشرية داخلياً وإقليمياً.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة
في الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ

هذا الكتاب:

يحدد الهدف من إدارة الموارد البشرية بمفهومها المهني المعاصر في ظل الظروف الراهنة بالمملكة العربية السعودية؛ باعتبار أن الإنسان العامل هو أغلى استثمار بالمنطقة وبه يتحقق النماء والتقدم.

يساعد هذا الكتاب في إيجاد إداريين مهنيين ذوي قناعة بمفاهيم ورسالة وقيم إدارة وتنمية الموارد البشرية ذات الالتزام بأخلاقيات العمل النابعة من العقيدة الدينية والإرث الإداري.

ويسهم الكتاب كذلك في تحديد العوامل المؤثرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية بالقطاع الخاص والتعامل معها بمهنية أخلاقية وإنسانية تمكن المنظمة من استقطاب الكفاءات؛ باعتبارهم شركاء في النجاح الاقتصادي والمالي والاجتماعي والتقني في المنطقة.

ويحدد الكتاب بشكل واضح دور مديري إدارة وتنمية الموارد البشرية والعاملين بالمنظمة في تحقيق إستراتيجية المنظمة والربحية في البيئة التنافسية، وخدمة العملاء وتحسين الممارسات الإدارية بشكل عام، وإذكاء روح الفريق والتنمية الذاتية.

إن هذا الكتاب يعمل على تحديد دور المديرين التنفيذيين في تطبيق وتطوير علاقات استخدام إيجابية بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة الحقيقية في نماء المنظمة في ظل مناخ يشجع على الابتكار والاستقرار الوظيفي وكسب ثقة المجتمع والمستثمرين.

ردمك: ٨-١٩٧-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٢هـ